William Ury

đàm phán với chính mình

6 bước để trở thành người bạn tốt nhất của chính mình

Getting to yes with yourself

Vũ Minh Tân dịch

alphabooks knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Tặng người thầy của tôi với lòng biết ơn sâu sắc.

Giới thiệu
Cuộc đàm phán đầu tiên

“Thay đổi bản thân trước khi thay đổi thế giới.”

- Socrates

Chúng ta có thể đàm phán thành công với người khác như thế nào? Chúng ta có thể giải quyết những mâu thuẫn tự phát giữa đồng nghiệp và cấp trên, vợ và chồng, khách hàng và người tiêu dùng, trẻ em và các thành viên trong gia đình, hầu hết những người mà chúng ta tương tác ra sao? Chúng ta có thể đạt được điều thực sự mong muốn, đồng thời giải quyết nhu cầu của những người khác trong cuộc sống như thế nào? Có lẽ không tình huống khó xử nào lại có tính lan tỏa hay thách thức hơn thế.

Tôi đã nghiên cứu về những tình huống khó xử này trong suốt sự nghiệp của mình. 35 năm trước, tôi vinh dự trở thành đồng tác giả với người thầy quá cố và cũng là đồng nghiệp của tôi, Roger Fisher, cho cuốn Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (tạm dịch: Để đạt được thỏa thuận: Đàm phán mà không cần nhượng bộ). Cuốn sách đó đã giúp nhiều người thay đổi phương thức đàm phán của họ với người khác ở nơi làm việc, trong gia đình và cộng đồng. Với hàng triệu bản được bán ra trên toàn thế giới, cuốn sách đã thay đổi tư duy thường thấy trong việc xử lý những khác biệt từ suy nghĩ “thắng-thua” sang “cùng-thắng” hay “cùng có lợi”.

Tuy nhiên, việc đạt được những thỏa thuận vừa ý nhau thường có tính thách thức cao. Kể từ khi xuất bản cuốn Để đạt được thỏa thuận: Đàm phán mà không cần nhượng bộ, tôi đã có cơ hội đào tạo hàng chục nghìn người thuộc các lĩnh vực khác nhau như: nhà quản lý, luật sư, công nhân, thợ mỏ, giáo viên, nhà ngoại giao, người gìn giữ hòa bình, nghị sĩ và các quan chức chính phủ, về

phương pháp đàm phán cùng có lợi. Nhiều người đã thành công trong việc thay đổi cuộc chơi từ "thắng-thua" sang "cùng-thắng", nhưng cũng có những người phải rất nỗ lực để đạt được điều đó. Dù họ đã được học về những khái niệm cơ bản của phương pháp đàm phán cùng-thắng nhưng khi đối mặt với các tình huống mâu thuẫn, họ lại quay về với phương pháp thắng-thua đầy tiêu cực và thường cho rằng đó là cách cần thiết để đối phó với những người khó tính.

Việc cốt lõi của tôi là tìm cách dàn xếp những người khó tính và các tình huống thách thức nên tôi tin mình có thể giúp được nhiều hơn nữa. Trong vài năm gần đây, tôi đã viết thêm cuốn Getting Past No (tạm dịch: Bỏ qua lời từ chối) và cuốn Lời từ chối hoàn hảo[1]. Các phương pháp được mô tả trong những cuốn sách này đã giúp nhiều người giải quyết được rất nhiều mâu thuẫn hằng ngày của họ. Tuy vậy, tôi vẫn cảm thấy còn thiếu điều gì đó.

Tôi nhận ra cuộc đàm phán đầu tiên và quan trọng nhất mà chúng ta cần thực hiện là đàm phán với chính mình.

Việc đàm phán với chính mình mở đường cho việc đàm phán thành công với những người khác. Tôi cho rằng cuốn sách này là nửa đầu còn thiếu của cuốn Để đạt được thỏa thuận: Đàm phán mà không cần nhượng bộ. Nếu cuốn sách đó đề cập đến việc thay đổi cuộc đàm phán bên ngoài thì cuốn Đàm phán với chính mình sẽ thay đổi cuộc chơi bên trong mỗi người, từ đó chúng ta có thể thay đổi cuộc chơi bên ngoài. Xét cho cùng, nếu chưa đạt được thỏa thuận với chính mình thì làm sao chúng ta có thể đạt được thỏa thuận với người khác, đặc biệt là trong những tình huống khó khăn?

Đối thủ đáng gờm nhất của chúng ta

Mỗi người trong chúng ta đều đang phải đàm phán hằng ngày. Về nghĩa rộng, đàm phán đơn giản là hoạt động giao tiếp để cố gắng đạt được thỏa thuận với người khác. Suốt những năm qua, tôi đã khảo sát hàng trăm khán giả rằng "Bạn đàm phán với ai trong ngày?" Những câu trả lời tôi nhận được thường bắt đầu bằng "vợ hoặc chồng của tôi", "con cái của tôi", tiếp đó mới là "cấp trên của tôi", "đồng nghiệp của tôi", "khách hàng của tôi" và cuối cùng là "tất cả những người tôi gặp trong cuộc sống". Nhưng cũng có người lại trả lời rằng: "Tôi đàm phán với chính mình". Và khán giả hẳn sẽ phải công nhận điều này.

Tất nhiên, lý do chúng ta đàm phán không chỉ nhằm đạt được

thỏa thuận mà còn muốn có được điều mong muốn. Qua nhiều năm hòa giải những xung đột khó, từ những thù hận gia đình, tranh luận của ban giám đốc tới những cuộc đình công và nội chiến, tôi đã đi đến kết luận rằng trở ngại lớn nhất của việc đạt được điều chúng ta thực sự mong muốn không phải do đối phương khó tính. Trở ngại lớn nhất thực sự chính là bản thân chúng ta.

Chúng ta hủy hoại chính mình bằng việc phản ứng theo những cách đi ngược lại với lợi ích thực sự của bản thân. Trong một tranh chấp kinh doanh, nếu một bên làm xấu mặt đối tác bằng việc gọi họ là kẻ lừa đảo trên báo chí, thì phía bên kia sẽ kiện tụng, gây tốn kém cho cả đôi bên. Trong cuộc cãi vã về việc ly hôn, người chồng đã mắng nhiếc, to tiếng với vợ trong lúc mất bình tĩnh. Anh ta đã vô tình làm mất đi ý muốn giải quyết vấn đề một cách thiện chí vì gia đình.

Ẩn dưới những phản ứng tiêu cực của chúng ta trong những lúc xung đột là tư duy "thắng-thua", trong đó, chúng ta cho rằng hoặc chúng ta đạt được điều chúng ta muốn hoặc họ có được điều họ muốn, chứ không phải là cả hai bên. Từ những vấn đề to tát như các công ty lớn giành quyền kiểm soát thương mại, các dân tộc tranh chấp lãnh thổ đến những chuyện nhỏ nhặt như trẻ em tranh giành đồ chơi, thì giả thuyết được ngầm hiểu điều kiện để bên này chiến thắng là bên kia phải thua. Dù muốn hợp tác nhưng chúng ta lại e ngại bị người khác lợi dụng. Tư duy "thắng-thua" tồn tại bởi nỗi lo không được đáp ứng đủ của chúng ta, do vậy, chúng ta phải tự tìm kiếm, thậm chí khiến người khác bị thiệt hại. Thông thường, kiểu tư duy "thắng-thua" này sẽ mang lại tổn thất cho tất cả các bên.

Trở ngại lớn nhất đối với thành công cũng có thể trở thành cơ hội lớn nhất của chúng ta. Nếu học được cách thay đổi bản thân trước khi tìm cách tác động tới người khác thì chúng ta có thể đáp ứng được các nhu cầu của chính mình, cũng như của người khác. Thay vì trở thành đối thủ đáng ghét nhất của bản thân, chúng ta có thể tự trở thành người bạn tốt nhất của chính mình. Tôi gọi quá trình biến bản thân từ đối thủ trở thành bạn là thỏa thuận với chính mình.

Sáu bước thử thách

Tôi đã dành nhiều năm nghiên cứu quá trình đàm phán với bản thân và rút ra được nhiều kinh nghiệm sâu sắc từ đời tư và sự nghiệp của mình, cũng như thu nạp kinh nghiệm của người khác.

Tôi đã cố gắng tìm hiểu nguyên nhân cản trở chúng ta đạt được điều thực sự mong muốn và những gì có thể giúp thỏa mãn các nhu cầu của bản thân, đồng thời đạt được thỏa thuận với người khác. Tôi đã hệ thống hóa những gì tiếp thu được thành một phương pháp gồm sáu bước, mỗi bước đều chú trọng vào một thử thách cụ thể.

Sáu bước này đôi khi được coi như những điều bình thường. Nhưng trong 35 năm làm việc với tư cách là nhà hòa giải, tôi đã nghiệm ra rằng quan niệm đó hoàn toàn sai lầm, đó là những điều bình thường được áp dụng một cách đặc biệt. Cá nhân bạn có thể biết vài bước hoặc tất cả các bước này nhưng tôi sẽ cố gắng kết hợp chúng thành một phương pháp thống nhất giúp bạn ghi nhớ và áp dụng một cách phù hợp và hiệu quả.

1. Đặt mình vào vị trí của chính mình

Bước đầu tiên là hiểu bản thân mình, đối thủ mạnh nhất của bạn. Việc rơi vào tình huống liên tục soi xét chính mình là điều rất bình thường. Thử thách này đòi hỏi bạn làm điều ngược lại và thấu cảm những nhu cầu cơ bản, giống như bạn làm với đối tác hoặc khách hàng.

2. Phát triển BATNA2 của bạn

Hầu như chúng ta đều khó có thể tránh được việc đổ lỗi cho đối phương khi xung đột. Thử thách đặt ra là làm điều ngược lại và có trách nhiệm đối với cuộc sống và những mối quan hệ của bạn. Cụ thể hơn, nó giúp phát triển BATNA của bạn, cam kết với chính mình để quan tâm đến những nhu cầu của bản thân mà không phụ thuộc vào người khác.

3. Thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống

Hầu như ai cũng có nỗi lo về việc không được đáp ứng đầy đủ. Thay vào đó, hãy tạo ra sự hài lòng và thay đổi cách nhìn về cuộc sống. Điều này giúp bạn cảm thấy cuộc sống luôn đứng về phía mình, ngay cả khi nó có vẻ khắc nghiệt.

4. Nắm bắt hiện tại

Trong xung đột, chìm trong oán giận về quá khứ hoặc lo lắng cho tương lai là điều thường xảy ra. Nhưng hãy thử nắm bắt khoảnh khắc hiện tại, thời điểm duy nhất mà bạn có khả năng trải nghiệm sự hài lòng thực sự cũng như thay đổi tình hình theo chiều hướng tốt hơn.

5. Tôn trọng người khác trong mọi hoàn cảnh

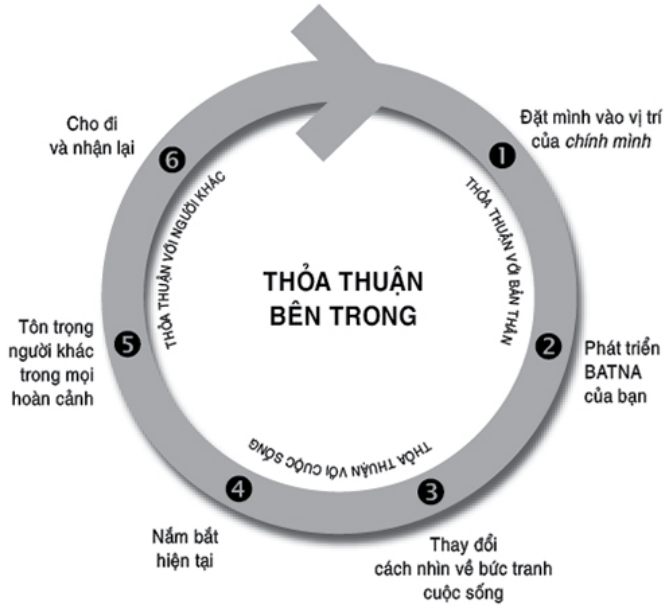
Thật dễ dàng đáp lại bác bỏ bằng bác bỏ, công kích cá nhân bằng công kích cá nhân; loại trừ bằng loại trừ. Thử thách này khiến người khác ngạc nhiên bằng sự tôn trọng và hòa thuận ngay cả khi họ khó tính.

6. Cho đi và nhận lại

Mọi người thường dễ rơi vào cái bẫy thắng-thua và chỉ tập trung vào việc đáp ứng các nhu cầu của bản thân. Thử thách cuối cùng này sẽ biến cuộc chơi thành chiến thắng có ý nghĩa bằng cách cho đi thay vì nhận lại.

Tôi hiểu rằng quá trình đàm phán với chính mình là một vòng tròn "thỏa thuận bên trong" như sơ đồ mô tả ở trang bên. Sự thỏa thuận bên trong này là một thái độ chấp nhận và tôn trọng có tính xây dựng vô điều kiện – trước tiên là với chính mình, sau đó là với cuộc sống và cuối cùng là với những người khác. Bạn đàm phán với chính mình bằng cách đặt mình vào vị trí của bản thân và phát triển BATNA của bạn. Bạn chấp nhận cuộc sống bằng cách thay đổi cách nhìn và nắm bắt hiện tại. Bạn đàm phán với người khác bằng việc tôn trọng họ, cũng như qua việc cho đi và nhận lại. Mỗi thỏa thuận trước đều khiến thỏa thuận sau trở nên dễ dàng hơn. Cả ba thỏa thuận này cùng tạo thành một thỏa thuận bên trong để giúp việc đàm phán với những người khác thuận lợi hơn nhiều, đặc biệt là trong những tình huống nan giải.

Để minh họa cho phương pháp thỏa thuận bên trong, hình dưới đây được vẽ theo kinh nghiệm của riêng tôi, cũng như kinh nghiệm của những người khác. Là một nhà hòa giải kiêm nhà tư vấn đàm phán cho một số mâu thuẫn nan giải, tôi đã rèn luyện bản thân để vững tâm trước áp lực khi bị công kích bởi các tổng thống và chỉ huy của quân du kích, quan sát bản thân và kiềm chế phản ứng của mình, tôn trọng những người khó tôn trọng.


THỎA THUẬN BÊN TRONG
THỎA THUẬN VỚI BẢN THÂN
THỎA THUẬN VỚI CUỘC SỐNG
THỎA THUẬN VỚI NGƯỜI KHÁC
1 Đặt mình vào vị trí của chính mình
2 Phát triển BATNA của bạn
3 Thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống
4 Nắm bắt hiện tại
5 Tôn trọng người khác trong mọi hoàn cảnh
6 Cho đi và nhận lại

Như tôi đã nói, chính các nguyên tắc đàm phán được sử dụng để đạt được thỏa thuận bên ngoài có thể được sử dụng để đạt được thỏa thuận bên trong. Điều có hiệu quả trong việc giải quyết mâu thuẫn bên ngoài cũng có thể có tác dụng trong việc giải quyết mâu thuẫn bên trong.

Đôi khi việc đàm phán với chính mình nghe có vẻ đơn giản, nhưng thường không dễ thực hiện. Dựa trên kinh nghiệm cá nhân và nghề nghiệp, tôi cho rằng quá trình đạt được thỏa thuận bên trong là một trong những việc khó khăn nhất mà chúng ta phải làm. Con người, xét cho cùng, là những bộ máy có phản ứng. Việc đánh giá bản thân, đổ lỗi cho người khác, sợ không được đáp ứng đầy đủ và bác bỏ khi bị bác bỏ là điều thường thấy. Dù việc lắng nghe chính mình, có trách nhiệm với những nhu cầu của bản thân, hoặc tôn trọng những người khác nghe có vẻ dễ nhưng lại khó thực hiện. Tôi đã cố gắng biến quá trình đàm phán với bản thân trở nên đơn giản nhất, để áp dụng khi công việc gặp khó khăn, đặc biệt là khi cảm xúc trở nên mãnh liệt.

Tuy nhiên, dù có bất kỳ khó khăn nào nảy sinh đi nữa, chúng ta hoàn toàn có thể vượt qua được. Công cụ tốt nhất giúp đạt được điều mong muốn nằm trong tay chúng ta. Qua việc rèn luyện, kiểm tra thái độ hiện tại và thăm dò thái độ mới, chúng ta có thể đạt được kết quả về sự hài lòng của bản thân và thành công trong

đàm phán, những điều có giá trị hơn nhiều so với việc đầu tư thời gian và công sức. Tôi cảm thấy rằng việc đàm phán với bản thân không chỉ mang tính thách thức nhất mà còn là cuộc đàm phán đáng thực hiện nhất.

Đôi điều về cuốn sách

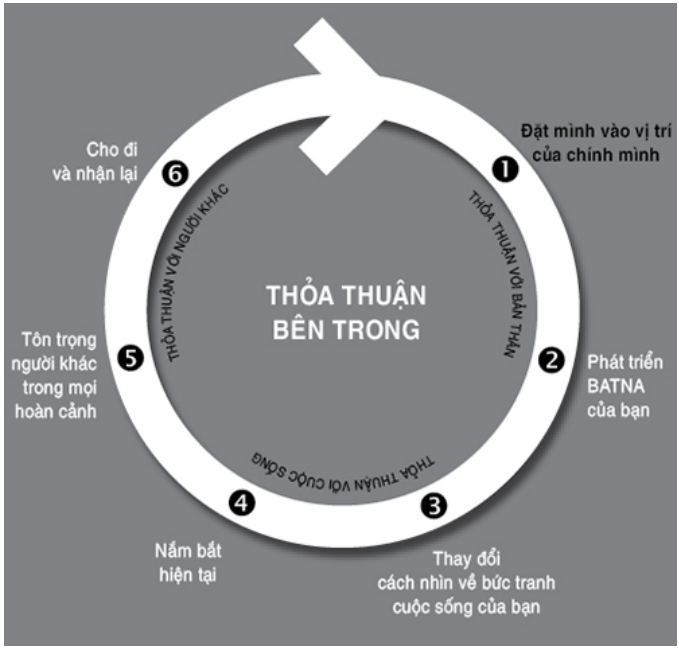
Bạn có thể sử dụng phương pháp thỏa thuận bên trong theo nhiều cách. Một trong số đó là cân nhắc sáu bước thử tháchtrước khi diễn ra một cuộc trao đổi hay đàm phán quan trọng – tốt nhất là trước một ngày để chuẩn bị kỹ càng và chỉ cần vài phút nếu trong tình huống khó khăn. Việc cân nhắc sáu bước này đảm bảo rằng bạn không phải là đối thủ đáng gờm mà là người bạn tốt nhất của bản thân khi tương tác với người khác. Trên thực tế, tôi khuyến khích bạn ghi nhớ một tình huống mang tính thách thức hay mối quan hệ khó giải quyết trong cuộc sống của bạn. Bạn sẽ không chỉ học được nhiều hơn và rút ra được nhiều lợi ích hơn bằng cách áp dụng sáu bước này cho một tình huống cụ thể, mà còn sẵn sàng để đạt được một thỏa thuận khiến các bên hài lòng.

Tất nhiên, việc đạt được thỏa thuận với chính mình để chuẩn bị cho cuộc đàm phán thực tế sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu trước đó bạn đã rèn luyện sáu bước này thường xuyên. Việc đàm phán với bản thân là việc rèn luyện hằng ngày, chứ không chỉ dành riêng trong các tình huống đặc biệt. Hằng ngày, chúng ta có nhiều cơ hội để lắng nghe những nhu cầu cơ bản của mình, có trách nhiệm đáp ứng các nhu cầu đó và thay đổi quan điểm từ thắng-thua sang cùng-thắng. Bằng cách này, chúng ta có thể tránh được mâu thuẫn không cần thiết và làm cho các cuộc đàm phán hằng ngày của chúng ta trở nên dễ dàng hơn. Hãy rèn luyện việc soi xét bản thân. Tôi tin rằng việc thực hiện hành trình leo núi dài nên bắt đầu từ những bước đi nhỏ.

Phương pháp đàm phán với chính mình mang đến một lối sống và chi phối mối quan hệ của bạn với bất kỳ ai, ở nhà, ở nơi làm việc, v.v.. Nhiều độc giả có thể nhớ tới cuốn sách sâu sắc và hữu ích mang tên *Bảy thói quen của người thành đạt* của người bạn quá cố của tôi, Stephen R. Covey. Giống như cuốn sách đó, Đàm phán với chính mình nhằm mang đến cho bạn những kỹ năng sống, lối sống thành công và hài lòng để làm việc hiệu quả với mọi người, xuất phát từ việc rèn lối sống và làm việc hiệu quả với chính mình.

Ngoài việc cải thiện khả năng đàm phán hiệu quả của bạn, cuốn sách được viết với một mục đích rộng hơn: giúp bạn đạt được sự

hài lòng bên trong, cải thiện cuộc sống và các mối quan hệ, gia đình hạnh phúc hơn, công việc hiệu quả hơn và thế giới sẽ hòa bình hơn. Tôi hy vọng rằng cuốn sách này sẽ giúp bạn đạt được thành công trong cuộc sống.


THỎA THUẬN BÊN TRONG
THỎA THUẬN VỚI BẢN THÂN
THỎA THUẬN VỚI CUỘC SỐNG
THỎA THUẬN VỚI NGƯỜI KHÁC
1
Đặt mình vào vị trí của chính mình
2
Phát triển BATNA của bạn
3
Thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống của bạn
4
Nắm bắt hiện tại
5
Tôn trọng người khác trong mọi hoàn cảnh
6
Cho đi và nhận lại

1.

Đặt mình vào vị trí của chính mình

Từ đánh giá đến thấu hiểu bản thân

Biết chính mình ư? Nếu tôi biết, tôi sẽ chạy trốn.

— Johann Wolfgang Von Goethe

Khi tôi viết cuốn sách này, vợ và con gái của Abilio Diniz, một doanh nhân vô cùng thành đạt và nổi tiếng ở Brazil, tìm đến tôi để nhờ sự giúp đỡ. Abilio có một cuộc tranh chấp phức tạp và kéo dài với đối tác người Pháp, đồng thời cố gắng kiểm soát siêu thị hàng đầu của Brazil, do ông và cha của mình đã phát triển từ một hiệu bánh. Khi Abilio bán hầu hết cổ phần cho đối tác người Pháp, ông vẫn là chủ tịch và là cổ đông lớn. Mối quan hệ tốt đẹp nhiều năm trước đã trở nên gay gắt. Giới truyền thông hướng sự quan tâm tới vấn đề này. Ai sẽ thắng? Tờ Financial Times gọi tranh chấp này là "một trong những cuộc tranh chấp xuyên lục địa lớn nhất trong lịch sử".

Kẹt trong một mâu thuẫn mà ông không thể tìm thấy lối thoát – một cuộc chiến tiêu tốn thời gian và nhiều nguồn lực – Abilio cảm thấy tức giận và thất vọng. Cuộc chiến quyết liệt đã kéo dài hai năm rưỡi được dự đoán là sẽ kéo dài thêm tám năm nữa, khi Abilio bước sang tuổi 80.

Sau khi nghiên cứu kỹ lưỡng trường hợp này, tôi đã có cơ hội trao đổi cụ thể với Abilio và gia đình của ông ở Sao Paulo. Dù mâu thuẫn với đối tác dường như phức tạp và khó giải quyết nhưng tôi cảm thấy trở ngại đầu tiên và cũng là trở ngại chính lại nằm ở bản thân Abilio. Là một người có lòng tự trọng cao, Abilio cảm thấy đối tác thiếu tôn trọng và đối xử tệ với ông. Abilio không biết mình muốn gì, đấu tranh hay hòa giải. Trong và sau các cuộc họp cấp cao, ông thường nhận thấy cách mình phản ứng với cơn giận đi ngược lại với lợi ích của bản thân. Giống như hầu hết chúng ta, ông cũng là đối thủ đáng gờm của chính mình.

Tôi cho rằng bước đầu tiên trong việc giải quyết tranh chấp này là để Abilio tìm ra những điều thực sự quan trọng với mình. Tôi hỏi: "Ông thực sự muốn gì?" Ban đầu, ông đưa cho tôi một danh sách bao gồm những mong muốn như: bán cổ phiếu với một mức giá nhất định; loại bỏ điều khoản không cạnh tranh, cản trở ông mua các công ty siêu thị khác trong vòng ba năm; và nhiều hạng mục khác bao gồm cả bất động sản. Tôi lại thúc ép ông: "Tôi hiểu ông muốn những mục cụ thể này. Nhưng những thứ này sẽ mang lại cái gì cho ông, một người dường như có tất cả? Ngay lúc này, ông cần gì nhất trong cuộc đời mình?" Ông ngừng lại một lúc, nhìn tôi và thở dài: "Tự do. Tôi muốn được tự do." Tôi hỏi lại: "Tự do mang đến cho ông điều gì?" Ông trả lời: "Thời gian với gia đình, đó là điều quan trọng nhất, và tự do theo đuổi những giấc mơ kinh doanh của tôi."

Tự do lúc đó là nhu cầu sâu kín nhất của ông. Tự do quan trọng đối với tất cả chúng ta nhưng nó có sự cộng hưởng đặc biệt đối với Abilio, bởi ông đã có một kinh nghiệm đau thương trong quá khứ. Nhiều năm trước đó, khi bỏ nhà đi, ông bị bắt cóc. Bị giam trong một phòng ngủ chật chội chỉ có hai lỗ nhỏ cỡ đinh ghim để thông khí và bị tra tấn bởi tiếng nhạc cực lớn, Abilio những tưởng mình có thể chết bất kỳ lúc nào. May mắn thay, ông được giải cứu trong một cuộc đột kích của cảnh sát sau một tuần bị giam giữ.

Khi Abilio và tôi hiểu rõ mong ước sâu kín nhất của ông, tự do đã định hướng mọi hành động của chúng tôi. Khi đồng nghiệp của tôi, David Lax, và tôi có thể ngồi xuống để đàm phán với bên kia, chúng tôi có thể giải quyết tranh chấp gay gắt kéo dài nhiều năm chỉ trong bốn ngày. Không ngờ, cách giải quyết này làm mọi người hài lòng, tôi sẽ thuật lại ở phần sau của cuốn sách này.

Tất cả chúng ta đều muốn có được điều mình mong muốn trong cuộc sống. Nhưng giống như Abilio, vấn đề nằm ở chỗ chúng ta chưa xác định được chính xác điều mình thực sự mong muốn. Chúng ta muốn làm hài lòng bạn đời, đồng nghiệp, khách hàng, thậm chí là đối phương trong cuộc đàm phán của mình. Nhưng vấn đề là chúng ta thường không biết rõ họthực sự muốn gì.

Khi được hỏi kỹ năng quan trọng nhất đối với một nhà đàm phán là gì, tôi thường trả lời rằng nếu phải chọn một thì đó là khả năng đặt mình vào vị trí của người khác. Đàm phán là sự rèn luyện làm thay đổi ý nghĩ của người khác. Bước đầu tiên trong việc thay đổi ý nghĩ của người khác là biết họ nghĩ gì. Tuy nhiên, việc đặt mình vào vị trí của người khác có thể rất khó khăn, đặc biệt trong mâu thuẫn hay đàm phán. Chúng ta thường quá chú trọng vào những vấn đề của bản thân và mong muốn đến mức chúng ta có rất ít hoặc không có tâm trí dành cho vấn đề khác, cũng như mong muốn của đối phương. Ví dụ, nếu đề nghị cấp trên tăng lương thì chúng ta có thể chỉ bận tâm đến việc giải quyết vấn đề của chúng ta mà không màng tới vấn đề là ngân sách của cấp trên có hạn. Nếu không thể giúp cấp trên giải quyết được vấn đề đó thì đề nghị tăng lương của chúng ta khó có thể được chấp nhận.

Một bước quan trọng cần làm trước, thường bị bỏ qua, có thể nhận biết rõ điều chúng ta muốn và gián tiếp tìm ra điều người khác muốn chính là đặt mình vào vị trí của bản thân. Lắng nghe chính mình có thể giúp bạn thấu hiểu mong muốn của bản thân. Đồng thời, nó có thể giúp bạn dành tâm trí và cảm xúc để có thể lắng nghe và hiểu điều người khác thực sự mong muốn. Trong ví dụ tăng lương, việc lắng nghe bản thân trước có thể giúp bạn lắng

nghe cấp trên và hiểu rằng ngân sách có hạn.

Đặt mình vào vị trí của chính mình ban đầu nghe có vẻ kỳ quặc, bởi xét cho cùng không phải bạn đã ở trong hoàn cảnh của mình rồi sao? Nhưng để làm được điều đó thật không dễ dàng. Xu hướng tự nhiên của chúng ta là đánh giá bản thân với thái độ trách cứ và lờ đi hoặc gạt bỏ vai trò của chính mình. Nếu để ý kỹ, chúng ta có thể muốn chạy trốn như Goethe đã nói ở trên. Bao nhiêu người trong chúng ta có thể thành thực nói mình đã thấu hiểu về lý trí và cảm xúc? Bao nhiêu người thường xuyên lắng nghe bản thân với sự thấu cảm và thấu hiểu bằng cách động viên mà một người bạn thực sự có thể làm?

Ba hành động này có thể giúp ích cho bạn. Thứ nhất, hãy quan sát bản thân. Thứ hai, thâm nhập và lắng nghe những cảm xúc của chính mình về những gì mà trái tim mách bảo. Thứ ba, đào sâu hơn nữa để tìm ra những nhu cầu cơ bản của bản thân.

Quan sát chính mình

Benjamin Franklin, được biết đến là một người có đầu óc thực tế và suy luận khoa học, từng phản ánh trong cuốn Poor Richard's Almanack (tạm dịch: Niên lịch của Richard nghèo khổ) cách đây hơn 250 năm: "Có những thứ vô cùng cứng rắn tựa như thép hay kim cương, có những thứ vô cùng khó hiểu tựa như bản thân mình." Ông khuyên rằng: "Quan sát bản thân nhiều hơn quan sát những người khác."

Nếu quan sát bản thân và những người khác khi đàm phán hoặc mâu thuẫn căng thẳng thì bạn sẽ thấy chúng ta rất dễ bị lời nói, giọng điệu và hành động của người khác kích động. Trong hầu hết mọi tranh chấp mà tôi đã hòa giải – từ bất hòa nhỏ nhặt trong gia đình đến tranh cãi ở cơ quan hay nội chiến – nguyên nhân gây ra mâu thuẫn là phản ứng nối tiếp phản ứng. "Tại sao anh công kích anh ta?" "Bởi anh ta đã công kích tôi." Và cứ như thế.

Khi phản ứng, chúng ta thường rơi vào "cái bẫy 3A (Attack, Accommodate, Avoid)": chúng ta công kích (Attack), chúng tađiều chỉnh thái độ (Accommodate) – nói cách khác là nhượng bộ, hoặc chúng ta cùng né tránh (Avoid), nhìn chung việc này thường khiến vấn đề trở nên trầm trọng hơn. Hoặc chúng ta kết hợp cả ba cách. Chúng ta có thể bắt đầu bằng việc né tránh hoặc điều chỉnh cho phù hợp, nhưng chúng ta không thể chịu đựng được lâu và tiếp tục công kích. Khi việc đó đem lại kết quả trái ngược với mong đợi, chúng ta lại rơi vào tình trạng né tránh hoặc điều

chỉnh.

Cả ba phản ứng này đều không phục vụ lợi ích thực sự của chúng ta. Khi phản ứng đáp trả hay bỏ chạy xuất hiện, máu sẽ từ trên não chảy xuống chân tay và khả năng suy nghĩ thấu đáo của chúng ta bị giảm sút. Chúng ta quên mất mục đích của mình và thường hành động ngược lại với lợi ích của bản thân. Khi phản ứng, chúng ta làm mất đi tính xây dựng đối với người khác và thay đổi tình hình theo hướng tốt hơn. Phản ứng có nghĩa là chúng ta đang không đạt được điều chúng ta quan tâm và không đạt được đàm phán với chính mình.

Chúng ta có một lựa chọn là không nhất thiết phải phản ứng. Thay vào đó, chúng ta có thể học cách quan sát bản thân. Trong khi giảng dạy cũng như viết sách, tôi nhấn mạnh khái niệm quan sát, giả như quan sát chính mình từ ban công. "Ban công" là một phép ẩn dụ cho vị trí quan sát, giữ bình tĩnh và kiểm soát bản thân về mặt lý trí và cảm xúc. Nếu cuộc sống là một sân khấu và chúng ta đều là diễn viên trên sân khấu đó thì ban công là nơi mà ta có thể thấy rõ toàn bộ vở diễn. Để quan sát bản thân, có những lúc chúng ta phải "tới ban công" và đặc biệt là trước, trong và sau khi diễn ra cuộc trao đổi hoặc đàm phán khó giải quyết.

Tôi nhớ lại một phiên họp hòa giải chính trị căng thẳng khi tổng thống của một quốc gia tức giận la mắng tôi gần 30 phút vì không nhìn thấu những thủ đoạn của đảng chính trị đối lập. Điều giúp tôi giữ được bình tĩnh là im lặng ghi lại những cảm giác, cảm xúc và suy nghĩ của mình: Không thú vị sao? Hàm răng tôi nghiến chặt. Tôi để ý thấy nỗi sợ hiện hữu. Hai má tôi đỏ lên. Tôi đang cảm thấy xấu hổ ư? Có thể nhận ra điều tôi đang cảm thấy giúp dung hòa hiệu ứng cảm xúc do việc trách mắng gây nên. Tôi có thể quan sát tình hình giống như đang xem một vở diễn vậy. Khi đã trấn tĩnh, tôi có thể tiếp tục cuộc trao đổi với vị tổng thống này.

Mỗi khi cảm thấy bị kích động bởi một suy nghĩ, cảm xúc hoặc cảm giác thoáng qua, bạn có một lựa chọn đơn giản: nhận rahoặc bị nhận ra. Bạn có thể quan sát suy nghĩ này và "nhận ra" nó. Hoặc bạn có thể đắm chìm trong suy nghĩ, nói cách khác là "bị nhận ra". Việc gọi tên ý nghĩ giúp bạn xác định để không bị nhận ra. Khi bạn quan sát những suy nghĩ, cảm xúc và cảm giác thoáng qua, việc gọi tên cho chúng – Ồ, đó là người bạn cũ của tôi, "Nỗi sợ", "Nhà phê bình bản thân" đến kìa – giúp dung hòa ảnh hưởng đối với bạn, duy trì trạng thái cân bằng và bình tĩnh của bạn. Người bạn của tôi, Donna, thậm chí thích đặt những cái tên hài hước cho những cảm xúc của cô ấy như: "Nỗi sợ Freddy", "Phán xét Judy" và

“Cơn giận Annie” (Vô tình, khiếu hài hước có thể là người bạn tuyệt vời trong việc giúp bạn quan sát). Ngay khi đặt tên, chẳng hạn cho nhân vật trong vở kịch, bạn sẽ tạo ra khoảng cách với nhân vật đó.

Quan sát bản thân để chúng ta không phản ứng lại nghe có vẻ dễ nhưng thường khó thực hiện, đặc biệt là trong không khí căng thẳng của một cuộc trao đổi hay đàm phán khó khăn. Như một nhân viên kinh doanh gần đây nói với tôi: “Tôi nghĩ mình là một người bình tĩnh, ít khi nổi nóng và tôi là người như thế ở nơi làm việc. Nhưng có những lúc, tôi thấy mình cáu gắt với vợ. Tại sao tôi không thể giữ bình tĩnh như khi ở nơi làm việc?” Giống như người chồng này, khi cảm xúc bị kích động, chúng ta thường mất kiểm soát. Nếu muốn dựa vào việc quan sát bản thân để kiềm chế phản ứng thì việc rèn luyện rất hữu ích, giống như tập gym hằng ngày vậy.

Gần đây, tôi tình cờ đọc được bài viết của một người mẹ về việc xử trí với cậu con trai bốn tuổi của mình. Người mẹ, Charlotte, muốn có mối quan hệ gần gũi và tin cậy với con nhưng việc cậu bé thức khuya nhiều lần đã gây ra phản ứng mạnh mẽ trong cô. Cô đã chỉ ra sự khó khăn trong việc chống lại ý muốn phản ứng và việc rèn luyện khả năng quan sát bản thân để đưa ra những quyết định phù hợp hơn như thế nào. Charlotte viết:

Tôi vừa cảm thấy thích thú vừa cảm thấy lo sợ cảm xúc mới của mình. Tôi bắt đầu tìm hiểu kỹ hơn thực chất cơn giận dữ ra sao. Điều đầu tiên tôi chú ý là tính ham muốn mà nó gây ra. Có những lần tôi tưởng như mình đang ở ngã rẽ cảm xúc, nơi có một lối dẫn tới giải pháp bình tĩnh và cởi mở, lối kia đưa tôi tới sự tức giận và bùng nổ. Thật khó để không đưa chân hướng về phía sự tức giận. Vào thời điểm đó, việc thể hiện cơn tức giận là điều tôi muốn làm nhất. Sức hút của nó vô cùng mạnh và rất thuyết phục.

Charlotte tò mò kiểm tra việc muốn trút nỗi tức giận vào con và cân nhắc lựa chọn sẽ trút giận hay bình tĩnh tiếp cận tình huống. Nếu cô nổi giận thì cậu con trai của cô sẽ tự vạch ra ranh giới để bảo vệ bản thân. Nếu giữ được bình tĩnh, cô có thể tạo được mối quan hệ gần gũi và tin cậy với cậu bé. Điều giúp cô giữ được trạng thái cân bằng là khả năng nhận biết kiểu phản ứng và thấy rằng mình thực sự có thể chọn cách không phản ứng. Charlotte nhận ra rằng, việc tự quan sát là nền tảng của sự tự chủ.

Hãy thử tìm hiểu cảm giác và kiểu phản ứng được tạo ra trong bạn do mối quan hệ khó giải quyết trong gia đình hoặc ở nơi làm việc

gây nên. Chú ý đến nỗi tức giận, sợ hãi và những cảm xúc xáo trộn phát sinh khi bạn tương tác với người khác. Giống như Charlotte, hãy học cách quan sát những cảm xúc này, chúng khiến bạn cảm thấy thế nào. Hãy xem liệu bạn có thể phát hiện ra lối rẽ của mình, thời điểm mà bạn có thể chọn giữa một phản ứng bốc đồng và một phản ứng được cân nhắc giúp bạn đến gần hơn với điều quan tâm.

Phát triển thói quen quan sát bản thân giúp nuôi dưỡng nhà bác học trong bạn. Bạn là người điều tra và chủ thể điều tra lại là chính bạn. Các nhà tâm lý đặt tên cho việc này là "tìm kiếm bản thân". Việc tiếp cận với suy nghĩ và cảm giác của bạn với tinh thần cầu thị, như Charlotte đã làm khi cô kiểm tra những cảm giác do cách cư xử của con trai tạo nên, sẽ giúp bạn giữ bản thân cân bằng và bình tĩnh. Việc làm chủ kỹ năng quan sát này còn đòi hỏi bạn phải quan sát hiện tượng một cách vô tư và cởi mở. Nó đòi hỏi bạn hạn chế tối đa việc đánh giá bản thân.

Việc đánh giá những suy nghĩ và tình cảm của chúng ta là đúng hay sai, tốt hay xấu không hề khó. Tuy nhiên, về mặt tâm lý, chúng ta lại không thể cảm nhận hoặc nghĩ ra được điều gì thực sự là sai. Hành động có thể sai nhưng suy nghĩ hay cảm giác lại không như vậy. Là nhà khoa học nghiên cứu về bản thân, chúng ta coi những suy nghĩ và cảm xúc đen tối như tài liệu nghiên cứu thú vị. Tôi phát hiện ra một câu hỏi đơn giản nhưng có sức ảnh hưởng lớn để hỏi chính mình là "Điều đó không đáng tò mò sao?" Câu hỏi này tạo ra khoảng cách và mở ra cách thức học hỏi hơn là đánh giá. Với nhiều năm trau dồi và rèn luyện phương pháp tự quan sát, tôi thấm nhuần câu châm ngôn của triết gia người Ấn Độ Jiddu Krishnamurti: "Quan sát mà không đánh giá là dạng thức cao nhất của trí tuệ."

Cách rèn luyện bản thân quan sát mà không đánh giá là dành ra mỗi ngày một khoảng thời gian, có thể chỉ năm hoặc mười phút, tĩnh lặng trong một tư thế thoải mái, nhắm mắt lại, theo dõi các suy nghĩ và cảm giác thoáng qua trong bạn. Nếu bạn chìm trong một suy nghĩ hoặc cảm giác, thậm chí là việc đánh giá bản thân khắt khe xuất hiện thì hãy coi đó là điều tốt. Hãy nhận ra việc bạn đắm chìm trong suy nghĩ và quay lại quan sát. Bạn càng tập luyện nhận biết bao nhiêu thì mọi việc sẽ càng trở nên dễ dàng hơn bấy nhiêu. Dần dần, bạn sẽ quen với cách suy nghĩ của bản thân.

Hãy tưởng tượng ra một chiếc cốc mà bạn vừa rót đầy nước. Chiếc cốc đầy bọt và bạn không thể nhìn xuyên qua nó được. Nếu đợi một lúc, bọt sẽ tan hết và nước trở nên trong suốt. Đó là điều mà

chúng ta đang cố gắng làm với suy nghĩ của bản thân. Hãy để mọi thứ lắng xuống, nhờ đó, chúng ta có thể thấy rõ điều gì đang xảy ra trong tâm trí. Trước một cuộc điện thoại hay một cuộc họp có tính thách thức, tôi nhận thấy việc dành ra chỉ một phút tĩnh tâm cũng rất hữu ích. Nhắm mắt lại một phút giúp tôi quan sát được suy nghĩ, cảm giác của bản thân và tĩnh trí để tập trung tốt hơn vào cuộc trao đổi. Đó là kỹ năng mà chúng ta có thể dễ dàng vận dụng bất cứ lúc nào.

Học cách quan sát chính mình thực sự không đơn giản, đặc biệt là trong trường hợp có mâu thuẫn. Bằng việc rèn luyện, bạn sẽ trở nên giỏi giang hơn. Việc quan sát là nền tảng suy nghĩ của bạn. Khi tương tác với những người khác, chẳng hạn như trong diễn kịch, bạn có thể vừa lên sân khấu diễn kịch vừa đứng ở ngoài ban công quan sát. Tất nhiên, việc đó cần phải rèn luyện, nhưng càng nhận biết rõ và điềm tĩnh thì bạn càng có thể xử trí tình huống hiệu quả và khiến đối phương dễ dàng theo đuổi điều bạn quan tâm. Phương pháp thỏa thuận với bản thân giúp bạn quan sát và quan sát bao lâu tùy ý, cũng như có thể đàm phán khi quan sát.

LẮNG NGHE VỚI SỰ THẤU CẢM

Các nhà tâm lý ước tính chúng ta có khoảng từ 12 nghìn đến 60 nghìn suy nghĩ một ngày. 80% trong số này được coi là tiêu cực: ám ảnh về lỗi lầm, đấu tranh với tội lỗi hoặc nghĩ về những điều không được đáp ứng đầy đủ. Mức độ đánh giá bản thân của mỗi người khác nhau nhưng có lẽ không ai tránh được những suy nghĩ tiêu cực: "Mình đã nói điều sai trái?", "Sao mình có thể mù quáng đến thế?", "Mình đã làm một việc thật khủng khiếp!" Mỗi lần suy nghĩ tiêu cực là một lần bạn không đạt được thỏa thuận với bản thân. "Nếu nói với bạn bè theo cách bạn nói với bản thân thì bạn sẽ chẳng còn người bạn nào cả."

Đánh giá bản thân có thể là rào cản lớn nhất đối với việc tự tìm hiểu. Nếu muốn hiểu được người khác thì cách tốt nhất là lắng nghe và thấu cảm với họ, giống như một người bạn thân thiết. Đây cũng là quy tắc để bạn hiểu được chính mình. Thay vì nói một cách tiêu cực về bản thân, hãy lắng nghe chính mình bằng sự tôn trọng và quan tâm tích cực. Thay vì đánh giá bản thân, hãy chấp nhận con người mình.

Thấu cảm thường bị nhầm lẫn với đồng cảm. Đồng cảm có nghĩa là cảm thấy, thể hiện sự luyến tiếc cho tình cảnh của một người mà không nhất thiết phải hiểu về nó. Trái lại, thấu cảm có nghĩa là "cảm nhận", là hiểu rõ về tình huống đó.

Lắng nghe chính mình với sự thấu cảm là cấp độ cao hơn quan sát. Quan sát nghĩa là nhìn từ bên ngoài, trái lại lắng nghe là cảm nhận từ bên trong. Quan sát mang tới cho bạn một cái nhìn khách quan, lắng nghe mang lại cho bạn hiểu biết sâu sắc. Hai phương thức này có thể hữu ích cho bạn. Các nhà nhân chủng học đã phát hiện ra rằng cách tốt nhất để tìm hiểu một nền văn hóa là chủ động tham gia, đồng thời giữ vững quan điểm quan sát từ bên ngoài. Theo tôi, phương pháp quan sát người tham gia cũng hữu ích khi chúng ta tìm hiểu chính mình.

Khi lắng nghe bản thân, tôi nhận thấy phần lớn các cảm xúc khó hiểu hằng ngày của mình đều giống nhau. Ví dụ, một nỗi lo thường xuyên xuất hiện liên quan đến danh sách những việc cần làm có vẻ ngày càng dài thêm: Tôi có thể vượt qua được không? Để hiểu và giảm mức độ của những cảm giác tái diễn này, tôi đã nghĩ ra một cách tập luyện hằng ngày. Vào buổi sáng, tôi tưởng tượng ra mình đang ngồi ở bàn ăn. Mỗi khi suy nghĩ hoặc cảm xúc quen thuộc; chẳng hạn như lo lắng hay sợ hãi, xấu hổ hay tự hào xuất hiện; tôi tưởng tượng việc chào đón nó và mời nó ngồi. Tôi đã học được cách chào đón tất cả các vị khách, không trừ một ai. Tôi tìm cách coi chúng như những người bạn cũ hoặc người quen. Khi chiếc bàn ăn trong tưởng tượng đã kín chỗ, tôi lắng nghe những cảm giác và suy nghĩ này.

Tôi cũng dành một chỗ tại bàn ăn cho việc đánh giá bên trong. Nếu tôi cố gắng ngăn cản hoặc gạt bỏ thì nó vẫn tiếp tục đánh giá từ một nơi nào đó. Cách tốt nhất là chấp nhận việc đánh giá từ bên trong như một trong những nhân vật thường gặp trong cuộc sống. Tôi thậm chí còn coi nó như một người thân đang cố gắng bảo vệ tôi, nhưng thường gây khó dễ cho tôi. Việc chấp nhận là cách tốt nhất để quy phục được nó.

Nếu không còn vị khách tưởng tượng nào khác thì bài tập chiếc bàn ăn sẽ giúp tôi nhận biết được những vị khách này, giảm sự bất ngờ hoặc bị cuốn đi hơn. Đặc biệt, tôi học được cách lắng nghe những cảm nhận hoặc suy nghĩ sâu thẳm mà bản thân thường không thừa nhận hoặc coi là xấu. Tức giận là một trong số đó. Tôi nhận ra rằng, nếu không biết khi nào cảm thấy tức giận và lắng nghe lý do phía sau cảm xúc này thì nó có thể được bộc phát theo cách tiêu cực mà tôi ít ngờ đến nhất, chẳng hạn như trong một cuộc trao đổi nhạy cảm với người vợ của mình.

Jamil Mahuad, cựu Tổng thống Ecuador và là một đồng nghiệp cũ của tôi ở Harvard, từng chia sẻ về việc ông dần học cách ứng phó với những cảm giác đau đớn bằng cách xác định rõ những cảm

xúc này. Ông giải thích: "Nỗi buồn không được đàn ông trong gia đình tôi chào đón. Khi một vài bậc tiền bối của tôi thật sự buồn, họ ngăn những cảm xúc đó bằng cách thể hiện sự tức giận." "Tôi cũng gặp khó khăn tương tự. Với tôi, việc tạo sự kết nối với nỗi đau, nỗi buồn vẫn là một điều khó khăn. Tuy nhiên, bằng cách công nhận và đưa những cảm xúc đó ra ánh sáng, bạn bắt đầu hợp nhất được chúng với con người mình." Bằng cách đó, Jamil đã có thể kiểm soát được sự tức giận và quan sát nó khi ông tiến hành cuộc đàm phán khó khăn về hòa bình với Tổng thống Peru, qua đó đặt dấu chấm hết cho cuộc chiến dai dẳng nhất trên bán cầu này.

Hãy nhớ rằng, việc lắng nghe không chỉ là bài tập về mặt trí tuệ mà còn liên quan đến cảm xúc và thể chất. Ví dụ, khi bạn lo sợ, hãy cố cảm nhận nỗi sợ hãi trong bạn. Nó như thế nào? Lạnh lẽo? Nó có giống chỗ lõm thượng vị của bạn không? Cổ họng của bạn có khô rát không? Hãy nhận ra cảm xúc quen thuộc này và nắm bắt thay vì tránh né nó. Hãy cố gắng thư giãn và cảm nhận nỗi sợ, bạn có thể dần làm nỗi sợ vơi đi.

Nếu cách lắng nghe chính mình nhiều hơn này có vẻ kỳ lạ hoặc quá khó khăn, hãy cân nhắc đến việc nhờ một người bạn, một cố vấn chuyên nghiệp hay bác sĩ chuyên khoa, lắng nghe cho đến khi bạn tạo được thói quen lắng nghe chính mình. Viết nhật ký cũng là một phương pháp đáng thử. Với tôi, việc viết ra những cảm nhận và suy nghĩ của mình, dù chỉ trong vài phút, cũng giúp tôi quan sát và phát hiện ra những cách thức mà tôi không thấy được trong cuộc sống hối hả này. Hãy thử làm việc đó và bạn sẽ bắt đầu thấu hiểu bản thân mình hơn.

Một trong những lợi ích lớn của việc lắng nghe bản thân, trước khi bước vào một cuộc trao đổi hoặc đàm phán khó khăn là suy nghĩ của bạn sẽ được thông suốt, để bạn có thể lắng nghe người khác dễ dàng hơn. Trong thời gian dài giảng dạy về cách lắng nghe như là một trong những kỹ năng đàm phán chính, tôi để ý thấy mọi người gặp khó khăn khi lắng nghe người khác, đặc biệt là trong những tình huống tranh cãi. Phải chăng trở ngại chính là toàn bộ những cảm xúc và suy nghĩ mà chúng ta chưa nhận ra đang đòi được chú ý tới và làm xáo trộn suy nghĩ của chúng ta? Phải chăng bí quyết lắng nghe người khác chính là lắng nghe bản thân chúng ta trước?

KHÁM PHÁ CÁC NHU CẦU CỦA BẠN

Nếu lắng nghe những cảm giác của bản thân, đặc biệt là sự bất mãn, bạn sẽ thấy những cảm giác đó hướng bạn tới những lo ngại

và những điều cần quan tâm chưa được thỏa mãn. Khi được diễn giải chính xác, chúng có thể giúp bạn phát hiện ra các nhu cầu sâu kín nhất.

Một hiệp sĩ trẻ hăng hái lên đường đi tìm chiếc Chén Thánh.

Trong những tháng đầu tiên, anh ta thấy một tòa lâu đài lớn xuất hiện trong rừng. Khi bước vào, anh ta bắt gặp một vị vua già bị thương, đang ngồi với các hiệp sĩ của ông, trên bàn tiệc có một chiếc ly bạc, đó chính là Chén Thánh. Chàng hiệp sĩ trẻ im lặng, nhưng khi anh ta cân nhắc về điều sẽ nói với nhà vua thì lâu đài đột nhiên biến mất. Anh ta chỉ còn lại một mình trong khu rừng với nỗi thất vọng ê chề.

Hàng chục năm sau, chàng hiệp sĩ vẫn tiếp tục kiếm tìm nhưng vô vọng. Cho đến một ngày, tòa lâu đài đó lại xuất hiện trong khu rừng, ngay trước mắt anh ta. Chàng hiệp sĩ bước vào và thấy nhà vua ngồi đó cùng chiếc Chén Thánh trên bàn. Lần này, già dặn và thông minh hơn, chàng hiệp sĩ hỏi nhà vua một câu hỏi giản đơn nhưng có sức ảnh hưởng lớn: "Điều gì khiến ngài đau đớn vậy?" Khi chàng hiệp sĩ lắng nghe những phiền muộn của nhà vua và phát hiện ra nhu cầu sâu kín nhất của ngài, mối quan hệ giữa hai người đã nảy sinh. Vì tình bạn đó, nhà vua đã trao cho chàng hiệp sĩ chiếc Chén Thánh mà nhiều người khao khát.

Đó chính là sức mạnh của việc đưa ra câu hỏi phù hợp. Mỗi người trong chúng ta có thể rút ra bài học từ chàng hiệp sĩ và tự vấn bản thân về điều khiến chúng ta phiền muộn. Bạn không vui hay không hài lòng về điều gì trong cuộc sống? Công việc hay tiền bạc, gia đình hay mối quan hệ, sức khỏe hay hạnh phúc nói chung? Những cảm giác không hài lòng là cách các nhu cầu truyền đạt thông tin đến bạn. Khi nhu cầu không được thỏa mãn, bạn thường cảm thấy sợ hãi, lo lắng, tức giận hoặc buồn chán. Những nhu cầu cơ bản này là gì? Bạn muốn gì nhất? Động cơ sâu kín nhất của bạn là gì? Càng hiểu rõ về các nhu cầu của bản thân bao nhiêu, bạn càng dễ đáp ứng các nhu cầu ấy bấy nhiêu.

Tôi từng tham gia với tư cách là bên thứ ba trong một cuộc nội chiến ác liệt diễn ra tại khu rừng Sumatra trong suốt 25 năm. Trong một cuộc gặp với các lãnh đạo phong trào nổi dậy, tôi đã hỏi điều họ thực sự mong muốn là gì. Tôi nói: "Tôi biết lập trường của các anh trong xung đột này. Các anh muốn giành độc lập. Nhưng hãy cho tôi biết thêm về điều các anh quan tâm. Tại sao các anh muốn được độc lập?" Tôi vẫn nhớ sự im lặng nặng nề, sau khi họ cố gắng trả lời câu hỏi này.

Họ có đang chiến đấu vì các lý do chính trị như tự trị không? Vì các lý do kinh tế như thâu tóm tài nguyên thiên nhiên? Vì các lý do an ninh? Hay các lý do văn hóa như quyền giáo dục bằng ngôn ngữ riêng của họ? Nếu họ chiến đấu vì nhiều lý do thì họ ưu tiên lý do nào nhất? Khi đã thông suốt về lập trường, họ vẫn chưa hiểu rõ về các động cơ sâu kín hơn đằng sau việc họ chiến đấu vì tự do. Hàng nghìn người đã thiệt mạng trong cuộc chiến nhưng lãnh đạo của họ vẫn chưa trả lời được câu hỏi "tại sao" một cách có hệ thống.

Theo kinh nghiệm đàm phán của mình, tôi nhận thấy mọi người thường biết lập trường của mình giả như: "Tôi muốn được tăng thêm 15% lương." Tuy nhiên, họ thường chưa nghĩ kỹ về điều cần quan tâm – những nhu cầu cơ bản, mong muốn, lo lắng, sợ hãi và khát vọng của họ. Họ muốn tăng lương vì quan tâm đến việc được công nhận, sự công bằng, phát triển sự nghiệp, thỏa mãn nhu cầu vật chất nào đó hay là tất cả những điều này?

Trong đàm phán, câu hỏi để phát hiện ra những điều bạn quan tâm và nhu cầu thực sự của bạn là "Tại sao?" Tại sao tôi muốn điều này? Một thói quen cần thiết là luôn tự hỏi bản thân câu hỏi tại sao càng nhiều càng tốt cho đến khi bạn hiểu căn nguyên của sự việc. Bạn càng tìm hiểu về việc phát hiện những nhu cầu cơ bản và điều bạn quan tâm bao nhiêu, bạn càng có thể đưa ra những lựa chọn sáng tạo, có khả năng đáp ứng những điều bạn quan tâm bấy nhiêu. Trong trường hợp tăng lương, nếu điều bạn quan tâm được công nhận, thậm chí những hạn chế về mặt ngân sách cản trở cấp trên tăng lương đúng như mong muốn thì bạn vẫn có thể đạt được điều mình muốn bằng cách nhận được chức danh mới hay nhiệm vụ có uy tín. Việc phát hiện những điều bạn quan tâm sẽ đem đến những triển vọng mới mà bạn có thể chưa nghĩ tới trước đó.

Trong cuộc nội chiến tôi đề cập, các đồng nghiệp cùng tôi đi sâu tìm hiểu đằng sau quan điểm về độc lập của những người chống đối này và những điều quan tâm cơ bản của họ. Bằng việc sử dụng một sơ đồ, tôi bắt đầu viết những câu trả lời cho câu hỏi tại sao: tự trị, kiểm soát các nguồn lực kinh tế, gìn giữ văn hóa và ngôn ngữ của họ. Câu hỏi tiếp theo tôi đưa ra là "Chiến lược nào sẽ phục vụ tốt nhất cho những lợi ích này?" Tiếp tục tiến hành chiến tranh ư? Các tư lệnh phe nổi dậy sẵn sàng thừa nhận điều đó bởi quân đội của chính phủ mạnh, do đó họ khó có thể giành được chiến thắng thậm chí trong suốt mười năm. Hay chiến lược tốt nhất là thành lập một chính đảng và chạy đua nắm quyền?

Phải mất vài năm để phía phong trào chống đối thảo luận và chọn cách đi theo con đường chính trị. Họ tiến hành đàm phán hòa bình với chính phủ, thỏa thuận này trao cho họ quyền tự trị, kiểm soát các tài nguyên và các quyền liên quan đến văn hóa của họ. Khi các cuộc bầu cử cấp tỉnh được tổ chức, các tư lệnh lực lượng chống đối trở thành thống đốc và phó thống đốc. Dù không có được độc lập nhưng họ cũng đã đạt được lợi ích chiến lược. Đó là sức mạnh của việc phát hiện và tập trung vào những lợi ích thực sự của bạn.

Chúng ta càng tìm hiểu sâu những nhu cầu cơ bản của bản thân bao nhiêu thì các nhu cầu đó thường có xu hướng trở nên lớn hơn bấy nhiêu:

“Tại sao bạn muốn tăng lương?”

“Để có nhiều tiền hơn.”

“Tại sao bạn muốn có nhiều tiền hơn?”

“Để tôi có thể làm đám cưới.”

“Tại sao bạn muốn làm đám cưới?”

“Bởi tôi sẽ có được tình yêu.”

“Tại sao bạn muốn được yêu?”

“Tất nhiên là để được hạnh phúc rồi.”

Mong muốn nhỏ sau đó trở thành một mong muốn lớn: được yêu và hạnh phúc. Điều này có vẻ vô cùng hiển nhiên nhưng việc khám phá mong muốn lớn này có thể mở ra câu hỏi mới cho bản thân. Nếu không được tăng lương như mong muốn thì bạn vẫn có thể cảm thấy hạnh phúc chứ? Hạnh phúc của bạn phụ thuộc vào việc tăng lương, hôn nhân hay nó đến từ chính bạn? Đó không phải là một câu hỏi vô căn cứ. Chỉ khi tìm ra cách trải nghiệm tình yêu và hạnh phúc từ bên trong, bạn sẽ có nhiều khả năng tìm thấy tình yêu và hạnh phúc hơn nếu cưới hoặc không cưới, nếu được tăng lương hoặc không tăng lương.

Trong số những nhu cầu tâm lý cơ bản, có hai nhu cầu lớn đặc biệt nổi bật. Một là bảo vệ, hay sự an toàn, tuyệt đối không có sự xuất hiện của khổ đau. Hai là sự kết nối, hay tình yêu, đảm bảo niềm vui được hiện hữu. Làm thế nào để chúng ta có thể bảo vệ và kết nối? Vì cuộc đời, xét về bản chất, là không an toàn và vì cảm thấy

tình yêu thường chưa đủ nên chúng ta không phải lúc nào cũng đáp ứng được những nhu cầu này một cách đầy đủ. Mặc dù vậy, chúng ta vẫn có thể bắt đầu thực hiện quá trình này.

TỪ TỰ ĐÁNH GIÁ ĐẾN THẤU HIỂU BẢN THÂN

Nghe có vẻ dễ hiểu và tự nhiên nhưng chúng ta thường khó đặt mình vào vị trí của chính mình – để quan sát, thấu cảm và phát hiện ra các nhu cầu cơ bản của chính mình. Từ tự đánh giá đến thấu hiểu bản thân là một việc khó khăn và đòi hỏi bạn phải thực hiện liên tục.

Trở lại ví dụ của Abilio Diniz, thậm chí khi ông đã phát hiện ra nhu cầu sâu kín nhất của mình là tự do, ông vẫn gặp phải nhiều khó khăn bên trong. Không lâu sau cuộc trao đổi của chúng tôi, Abilio đã có cuộc trả lời phỏng vấn với một tạp chí, trong đó ông nhấn mạnh việc đang vượt ra khỏi cuộc chiến với đối tác kinh doanh cũ để sống cuộc sống của riêng mình. Tuy nhiên, trong phần giới thiệu bài báo, người phỏng vấn ghi chú rằng, trong quá trình trao đổi, Abilio đã đề cập đến tên đối thủ của mình 38 lần và hầu như không có biểu hiện của việc xúc tiến. Tuần sau đó, Abilio có mặt trong cuộc họp ban giám đốc, dù tỏ vẻ bình tĩnh nhưng ông vẫn cảm thấy bị kích động và nhiều lần gọi đối thủ là quân hèn nhát. Dù đã cố gắng, ông vẫn khó có thể tự quan sát bản thân.

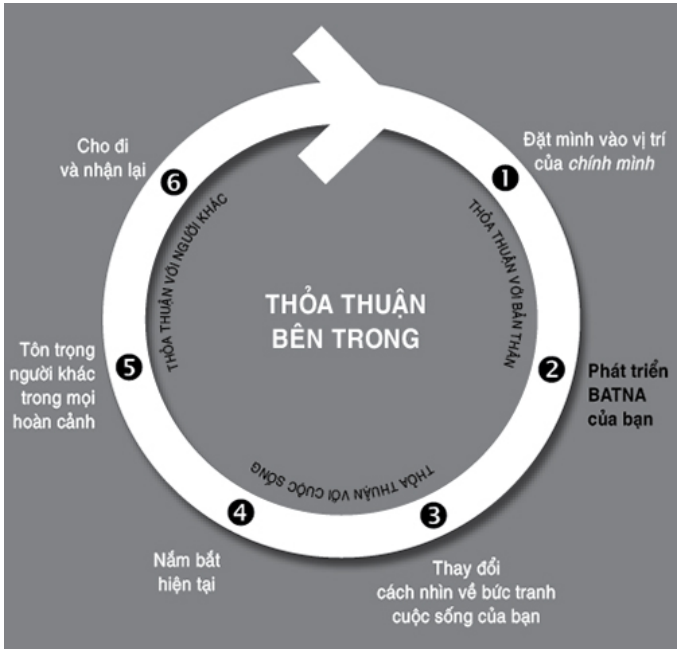
Trong cuộc trò chuyện sau đó của tôi với Abilio, ông nói: "Sự thực tôi vẫn tức giận. Tôi có thể làm gì? Tôi không biết mình thực sự muốn gì. Đôi khi tôi muốn chấm dứt tranh chấp, đôi khi lại tiếp tục cuộc chiến. Tôi có thể không có lựa chọn nào khác ngoài việc tiếp tục cuộc chiến. Có thể tôi nên tận hưởng nó."

Quá trình đàm phán với bản thân của bạn cũng có thể nan giải như trường hợp của Abilio. Trong những tình huống khó giải quyết ở nơi làm việc, ở nhà hay ở nơi công cộng, chúng ta thường bị giằng xé, do dự và rất dễ phản ứng. Đó là lý do khiến việc tập đặt mình vào vị trí của chính mình một cách kiên trì và dũng cảm lại quan trọng đến vậy. Abilio vẫn cố chấp. Ông đã có những cuộc trao đổi dài và thân thiện về tình huống tiến thoái lưỡng nan này với vợ và gia đình. Ông cũng đến gặp bác sĩ hằng tuần để phát hiện ra những cảm giác đen tối của mình. Ông đã nói chuyện với tôi. Ông đã đấu tranh với tính khí của mình. Bằng sự nỗ lực cùng tính kỷ luật, ông đã học được cách dành nhiều thời gian để quan sát hơn. Qua việc hiểu và chấp nhận bản thân, ông trở thành người bạn thay vì là đối thủ đáng gờm của chính mình.

Dù việc Abilio xác định điều ông thực sự muốn và sau đó đạt được đàm phán với chính mình khó khăn thế nào đi nữa, thì phần thưởng cuối cùng ông nhận được lớn hơn rất nhiều. Đó chính là ông được sống cuộc đời mình. Thậm chí, trước khi chúng tôi tiếp cận đối thủ của ông tại bàn đàm phán, Abilio đã có hành động cứng rắn để theo đuổi tự do của mình. Ông trở thành Chủ tịch hội đồng quản trị của một công ty lớn khác, tìm một văn phòng mới bên ngoài trụ sở chính của công ty, có một kỳ nghỉ dài với gia đình và bắt đầu kiếm tìm một thỏa thuận kinh doanh mới. Nói cách khác, ông đã thỏa mãn các nhu cầu của mình. Việc đàm phán với chính mình đã mở ra khả năng tiếp cận đối thủ của ông, để bắt đầu một cuộc đàm phán thực sự, trong đó không bên nào là người thua cuộc. Điều đó đã tạo nên toàn bộ sự khác biệt như chúng ta sẽ thấy ở phần sau của cuốn sách.

Câu chuyện này chỉ ra rằng việc đặt mình vào vị trí của chính mình giúp bạn trở thành người bạn hơn là đối thủ của bản thân khi đàm phán với người khác. Nó không chỉ giúp bạn hiểu mà còn chấp nhận bản thân. Nếu việc đánh giá bản thân làkhông đàm phán được với chính mình thì chấp nhận bản thân lại là đàm phán được với chính mình và có lẽ đó là món quà lớn nhất mà chúng ta có thể tự tặng cho mình. Một số người lo lắng rằng, việc chấp nhận chính mình sẽ làm giảm động lực tạo ra những thay đổi tích cực. Tuy nhiên, tôi thấy việc đạt được thỏa thuận với bản thân có thể tạo ra cảm giác an toàn, giúp chúng ta đối mặt và xử lý vấn đề dễ dàng hơn. Như Carl Rogers, một trong những nhà sáng lập ngành tâm lý học con người, từng viết: “Một nghịch lý kỳ lạ là khi tôi chấp nhận con người của mình thì tôi thay đổi.”

Giờ bạn đã đặt mình vào vị trí của chính mình và phát hiện ra các nhu cầu của bản thân, câu hỏi theo lẽ tự nhiên thường được đưa ra là “Bạn có thể thấy khả năng đáp ứng được những nhu cầu này ở đâu?” Đó chính là thách thức tiếp theo trong việc đàm phán với chính mình.


THỎA THUẬN BÊN TRONG
THỎA THUẬN VỚI BẢN THÂN
THỎA THUẬN VỚI CUỘC SỐNG
THỎA THUẬN VỚI NGƯỜI KHÁC
1
2
3
4
5
6
Đặt mình vào vị trí của chính mình
Phát triển BATNA của bạn
Thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống của bạn
Nắm bắt hiện tại
Tôn trọng người khác trong mọi hoàn cảnh
Cho đi và nhận lại

2.

Phát triển Batna của bạn

Từ đổ lỗi đến có trách nhiệm với bản thân

Tôi thấy rất nhiều người dành phần đồ ăn, thức uống cuối cùng của họ cho những người nghèo để biết rằng không ai có thể tước đi quyền tự do cuối cùng của con người – quyền tự do lựa chọn của riêng mình trong bất kỳ hoàn cảnh nào.

— Tiến sĩ Viktor Frankl, trích trong cuốn Man's search for meaning (tạm dịch: Đi tìm lẽ sống), dựa trên kinh nghiệm của bản thân trong trại tập trung của Đức Quốc xã.

Vào giữa những năm 1980, tôi đã hỗ trợ nhiều hội nghị giữa các cố vấn chính sách hàng đầu của Xô Viết và Mỹ về vấn đề ngăn ngừa chiến tranh hạt nhân. Đó là những cuộc họp căng thẳng với những lời cáo buộc qua lại của hai cường quốc. Mỗi lần chúng tôi tổ chức một cuộc họp, phiên đầu tiên thường bắt đầu bằng một danh sách dài những chủ đề công kích và lập luận bảo vệ. Việc này khiến bầu không khí trở nên căng thẳng và tốn nhiều thời gian. Vào phiên họp thứ ba hoặc thứ tư, các đồng nghiệp và tôi đã thử một chiến thuật khác. Theo văn bản chương trình nghị sự, chúng tôi gọi chủ đề cuộc họp đầu tiên là "Cáo buộc lẫn nhau" và thu xếp nó vào trước bữa sáng cho bất kỳ ai muốn tham dự. Mọi người đều có quan điểm riêng.

Đổ lỗi là điều thường thấy trong hầu hết các mâu thuẫn tiêu cực mà tôi từng chứng kiến. Người chồng đổ lỗi cho người vợ và ngược lại. Ban giám đốc và công đoàn đổ lỗi cho nhau. Đối thủ chính trị đổ lỗi cho bên kia và ngược lại. Việc đổ lỗi thường gây cho đối phương những cảm giác tức giận hoặc xấu hổ, khiến họ cũng phản ứng lại bằng cách đổ lỗi. Và việc đó cứ thế tiếp diễn.

Thật dễ để trách cứ những người có mâu thuẫn với chúng ta. Xét cho cùng, người nào đã khơi mào cuộc tranh cãi nếu không phải là người kia chứ? Việc đổ lỗi giúp chúng ta cảm thấy vô tội. Nó khiến chúng ta có cảm giác mình mới là người bị đối xử bất công. Chúng ta cảm thấy việc đó chính đáng và thậm chí cao thượng. Việc đổ lỗi cũng khiến chúng ta nghĩ khác về lỗi lầm của người khác. Những lợi ích về mặt cảm xúc của việc này đã quá rõ ràng.

Như tôi đã chứng kiến ở vô số mâu thuẫn trong nhiều năm qua, cái giá của việc đổ lỗi thực sự lớn. Nó khiến các tranh cãi bị đẩy lên một cách không cần thiết và ngăn chúng ta giải quyết. Nó khiến mối quan hệ trở nên xấu đi và làm lãng phí thời gian cũng như công sức. Điều tệ nhất là nó làm mất dần sức mạnh của chúng ta: khi đổ lỗi cho người khác về sai lầm trong mối quan hệ, dù là tranh cãi trong hôn nhân, ở công sở hoặc xung đột giữa các siêu cường quốc, chúng ta tồn tại được là nhờ họ và cũng là nạn nhân của họ. Chúng ta đang bỏ qua vai trò của bản thân trong mâu thuẫn và không để ý đến quyền tự do chọn cách phản ứng của mình. Chúng ta đang tự đánh mất khả năng của bản thân.

Nếu muốn đạt được thỏa thuận với những người khác, đặc biệt trong những tình huống nan giải đối mặt hằng ngày, chúng ta cần gạt bỏ thói quen đổ lỗi. Chúng ta cần khôi phục khả năng cải thiện

tình hình theo hướng tích cực hơn. Khi đang giải quyết vấn đề ngăn chặn khủng hoảng hạt nhân giữa Hoa Kỳ và Liên Xô, tôi đã nghiên cứu cách quản lý khủng hoảng trong các lĩnh vực khác của cuộc sống, như kinh doanh chẳng hạn. Vào thời điểm đó, ví dụ ngạc nhiên nhất về phản ứng thành công trong một tình huống khủng khiếp là cách Công ty dược phẩm Johnson & Johnson đã làm trong khủng hoảng về thuốc Tylenol[3] năm 1982. Ngày nay, phản ứng của Johnson & Johnson đã trở thành một nghiên cứu kinh điển. Khi việc đó xảy ra, phương án xử lý của công ty này thực sự đáng ngạc nhiên. Trong nhiều tuần liên tiếp, tiêu đề trên trang nhất của các tờ báo là trường hợp tử vong của sáu người lớn và một trẻ em ở Chicago do uống phải Tylenol có pha xyanua. Không ai biết thủ phạm tiêm chất độc vào vỏ thuốc con nhộng. Tổng Giám đốc James Burke phải đối mặt với tình huống khó khăn. Tylenol là sản phẩm mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho công ty này, chiếm 37% thị trường thuốc giảm đau không cần kê toa.

Nhiều chuyên gia khuyên rằng không nên tiến hành thu hồi trên phạm vi toàn quốc và đưa ra nhận định các vụ việc đó chỉ giới hạn trong khu vực Chicago, đồng thời việc ngộ độc không phải là do lỗi của Johnson & Johnson. Tuy nhiên, Burke và các đồng nghiệp của ông đã không chọn cách thoái thác trách nhiệm đối với sự an toàn của khách hàng. Thay vào đó, họ nhận hoàn toàn trách nhiệm, ra lệnh thu hồi sản phẩm này ở tất cả các cửa hàng trên toàn quốc và đề nghị đổi thuốc Tylenol dạng con nhộng hiện có trong các gia đình bằng thuốc Tylenol dạng viên. Quyết định này được đưa ra ngay sau khi các trường hợp tử vong được báo cáo, khiến công ty thiệt hại hàng trăm triệu đô-la.

Trái với suy nghĩ thông thường vào thời điểm đó cho rằng, thương hiệu Tylenol không thể khôi phục được sau thảm họa, công ty lại tung ra thị trường loại thuốc được đựng trong chai chống làm giả sau vài tháng xảy ra vụ việc, và đã có được sự hồi phục đáng kinh ngạc về doanh số và thị phần. Điều dễ dàng biến thành khủng hoảng niềm tin của người tiêu dùng đã trở thành điều chứng nhận cho tính trung thực và đáng tin cậy của Johnson & Johnson trong con mắt của mọi người.

Tôi muốn nói đến "phản ứng trách nhiệm", nghĩa là khả năng phản ứng mang tính xây dựng với tình hình mà chúng ta gặp phải, coi nó là vấn đề cần xử lý. Đó là điều mà James Burke và các đồng nghiệp của ông ở Johnson & Johnson đã làm. Dù gặp phải thách thức hay tổn thất, họ đều lấy việc chịu trách nhiệm là cốt lõi

của năng lực lãnh đạo chân chính. Và phần thưởng họ nhận được thật tuyệt vời: Họ đã đạt được thỏa thuận dưới dạng niềm tin được khôi phục với các bác sĩ, y tá, bệnh nhân và các cổ đông.

Khi vượt qua được việc đổ lỗi và bắt đầu chịu trách nhiệm, bạn đạt được thỏa thuận với người khác dễ dàng hơn. Công việc thực sự bắt đầu trong bạn. Chịu trách nhiệm nghĩa là có trách nhiệm đối với cuộc sống và mối quan hệ của bạn. Ý nghĩa quan trọng nhất của việc này có lẽ là quan tâm một cách vô điều kiện đến những nhu cầu của chính bạn.

LÀM CHỦ CUỘC SỐNG CỦA BẠN

Đây dường như là một câu hỏi đơn giản – Ai thực sự chịu trách nhiệm về cuộc sống của chúng ta? – nhưng có lẽ câu trả lời thường vượt ra ngoài ý muốn. Về mặt trí tuệ, chúng ta biết mình phải có trách nhiệm với những từ ngữ, hành động, thậm chí là phản ứng của bản thân nhưng chúng ta thường nhìn vào cuộc sống, tự hỏi tại sao mình lại như thế và tìm câu trả lời từ các nhân tố bên ngoài: "Sự nghiệp của tôi không được như mong muốn bởi cấp trên khó chịu và cản trở bước tiến của tôi", "Tôi không thể đi du lịch vì không có tiền", "Tôi sống ở đây thay vì chuyển đến một thành phố tôi hằng mơ ước bởi gia đình tôi muốn vậy." Nói cách khác, đó không phải là quyết định của chúng ta. Chúng ta thường đổ lỗi cho ngoại cảnh hoặc ai đó.

Tôi nhớ lại câu chuyện của Sam, người bạn trẻ tuổi của tôi, thường xuyên gây ra các vụ tai nạn xe hơi. Anh ta đã từng đâm hỏng chiếc xe tải của gia đình đến mức vô phương cứu chữa, sau đó là chiếc xe jeep, cuối cùng là chiếc xe của anh ta. May mắn thay, anh ta và những người khác đều không bị thương. Mỗi lần như thế, anh ta thường giận dữ và đổ lỗi cho những tình huống ngoài tầm kiểm soát như: không quen lái xe khác, do điều kiện đường sá và biển báo. Rõ ràng, anh ta thiếu trách nhiệm. Chuỗi tai nạn kết hợp với sự thiếu trách nhiệm của Sam khiến cha mẹ anh ta lo lắng, dần dần dẫn đến sự căng thẳng trong gia đình.

Cuối cùng, sau quá trình quan sát bản thân kỹ lưỡng và lắng nghe cảm giác của mình, Sam nhận ra việc gây tai nạn nhiều lần có liên quan tới sự bất cẩn của chính mình. Anh ta hiểu rằng khuynh hướng hung hăng này bùng phát từ cảm giác bất an và tức giận dồn nén như thế nào. Anh ta chấp nhận những cảm giác này, chúng đã khiến anh phải chịu trách nhiệm đối với việc lái xe của mình cũng như các vụ tai nạn đã xảy ra trước đó. Điều quan trọng nhất, Sam hiểu rằng chỉ bản thân anh ta mới phải có trách nhiệm

với cuộc đời của mình và những gì xảy ra xung quanh. Khi đạt được thỏa thuận với chính mình theo cách này, anh ta có thể đạt được thỏa thuận với cha mẹ. Và chẳng có gì ngạc nhiên khi anh ta đã giảm được đáng kể số vụ tai nạn.

Đó là sức mạnh của việc sống có trách nhiệm và hiểu chính mình.

Hiểu nhưng không có trách nhiệm với bản thân sẽ đắm chìm trong việc tự than vãn. Có trách nhiệm nhưng không hiểu bản thân sẽ đổ lỗi cho bản thân. Để đàm phán với chính mình, bạn cần có cả hai yếu tố. Việc đặt mình vào hoàn cảnh của chính mình giúp bạn hiểu được bản thân và có trách nhiệm với cuộc sống, cũng như những hành động của bạn.

Có trách nhiệm với cuộc sống nghĩa là thừa nhận thất bại và thiếu sót, thành công và thế mạnh của chính mình. Bạn cần trung thực và dũng cảm để làm được điều đó, nhưng chỉ đến lúc đó bạn mới có thể nói rằng bạn đã thật sự đặt mình vào vị trí của chính mình. Trái lại, có trách nhiệm với bản thân thường đánh đồng với tự trách. Nhưng trên thực tế, điều đó hoàn toàn ngược lại. Đổ lỗi cho bản thân là cái nhìn thụt lùi, đánh giá điều đã qua: "Tôi đã thất bại thảm hại trong công việc!" Có trách nhiệm với bản thân là cái nhìn tích cực hướng về phía trước nhằm tìm cách giải quyết vấn đề: "Tôi có thể làm gì để công việc của tôi thành công?"

Nếu cuộc sống là một vở kịch thì chúng ta có thể chọn trở thành đạo diễn thay vì nhà biên kịch. Chúng ta có thể tùy ý diễn theo ý muốn, đóng vai nạn nhân của số phận hay người tạo nên số phận. Điều xảy ra với chúng ta, dù ngẫu nhiên hay không, thì yếu tố quyết định cuộc sống vẫn là cách phản ứng với những hoàn cảnh đó.

Khi người bạn Jerry White của tôi còn là sinh viên cao đẳng ở Jerusalem, trong một lần đi cắm trại tại cao nguyên Golan, anh đã giẫm lên một quả mìn còn sót lại từ cuộc Chiến tranh Sáu ngày[4]. Anh đã mất đi một chân và gần như cả cuộc đời. Khi nằm trong bệnh viện suốt nhiều tháng trời với những cảm xúc đau khổ, giận dữ, cay đắng và than vãn lẫn lộn, một người lính nằm ở giường kế bên đã nói với anh: "Jerry, điều này sẽ là tồi tệ nhất hay tuyệt vời nhất xảy ra với anh đều do anh quyết định."

Jerry nghe theo lời khuyên của người lính nọ và chọn cách không trở thành nạn nhân đổ lỗi cho người khác và cuộc sống vì những khó khăn của bản thân. Thay vào đó, Jerry chọn cách chịu trách nhiệm với cuộc đời của mình. Trong cuốn I Will Not Be Broken

(tạm dịch: Tôi sẽ không tuyệt vọng), Jerry viết: "Tôi không thích hình ảnh đó của mình – một Jerry đau khổ, rầu rĩ mặc cho điều xấu xâm chiếm suốt phần đời còn lại. Tôi phải sống cuộc sống của chính tôi, dù phải chống nạng hay đi xe lăn thì tôi cũng phải trở về với cuộc sống của mình."

Tuy không hề dễ dàng nhưng Jerry đã đáp trả tai nạn của mình bằng cách làm việc cả đời. Anh trở thành người đồng sáng lập Survivor Corps, một mạng lưới toàn cầu gồm những người sống sót do mìn, giúp đỡ các nạn nhân của chiến tranh và khủng bố. Tổ chức này đóng vai trò lãnh đạo trong Chiến dịch Quốc tế chống mìn, từng đoạt giải thưởng Nobel. Từ đó, Jerry bắt đầu làm việc công khai, giải quyết các mâu thuẫn trên toàn thế giới. Việc đàm phán với chính mình đã giúp anh đàm phán được với người khác và chính sự nghiệp của anh đã giúp các nước đồng thuận với nhau.

Jerry đã thay đổi được cách nhìn về bản thân, từ một nạn nhân bất lực thành một nhà lãnh đạo. Giống như Jerry, mỗi chúng ta đều có khả năng biến câu hỏi "Ai là người đáng trách?" thành "Chúng ta phải học hỏi điều gì?" Khi đối mặt với bất lợi, chúng ta có thể đổ lỗi cho người khác hoặc hoàn cảnh sống, hay tò mò và tự hỏi bài học cuộc sống mang lại là gì. Thay vì chống lại hoàn cảnh, chúng ta hãy có trách nhiệm với cuộc sống của mình ở khoảnh khắc hiện tại. Thay vì không muốn đối mặt với thách thức, chúng ta có thể chọn thách thức đơn giản vì nó là điều trước mắt chúng ta. Thay vì than vãn cho số phận, chúng ta có thể, giống như Jerry, chọn cách đi theo nó.

Trên thực tế, dù chỉ kiểm soát được một phần hoàn cảnh của mình nhưng chúng ta lại kiểm soát được phần lớn những trải nghiệm của bản thân. Giống như Jerry, chúng ta có thể chọn cách diễn giải cảm xúc và phản ứng lại với nó, dù điều đó có tệ hại thế nào đi nữa. Nếu một thỏa thuận kinh doanh không thuận lợi, chúng ta có thể chọn cách đổ lỗi cho người khác và nuôi dưỡng sự oán giận, bực tức của mình, hoặc chọn cách coi đó là một cơ hội để học hỏi và tiến tới một thỏa thuận mới. Nếu người bạn đời bỏ đi, chúng ta có thể đổ lỗi cho đối phương và quyết định đó sẽ định hình kinh nghiệm của chúng ta, hoặc lắng nghe trái tim mình, chấp nhận chúng, làm chủ cuộc sống và tiến về phía trước.

Có lẽ chưa ai bàn đến sự thật về khả năng chọn lựa phong phú hơn Tiến sĩ Viktor Frankl trong cuốn Đi tìm lẽ sống, một cuốn sách về những trải nghiệm của ông khi bị giam suốt ba năm tại các trại tập trung Auschwitz, Dachau và các trại tập trung khác của Đức

Quốc xã. Những điều ông đúc rút được từ những hoàn cảnh khắc nghiệt nhất cho thấy, thậm chí khi thiếu thốn tự do, chúng ta vẫn được tự do trải nghiệm ý nghĩa của những điều chúng ta lựa chọn. Trong sự đau đớn không tưởng, ông chọn cách có trách nhiệm với cuộc sống và trải nghiệm của bản thân. Ông vươn tới, giúp đỡ những người nghèo, an ủi và chia sẻ đồ ăn với họ. Trong một tình huống dường như cảm thấy bất lực, ông đã lấy lại khả năng điều chỉnh cuộc sống của mình.

Có trách nhiệm với cuộc sống của chính mình đôi lúc nghe có vẻ nặng nề, nhưng trên thực tế nó lại mang tính giải phóng. Nó có thể giải phóng những điều bị kìm nén từ lâu do đổ lỗi cho người khác hay cho bản thân. Chính việc đổ lỗi, thiếu trách nhiệm khiến chúng ta cảm giác mình là nạn nhân. Khi nhận ra chúng ta có đang giam hãm chính mình thì đó là lúc chúng ta được tự do. Bằng cách thừa nhận cuộc sống của mình, chúng ta có thể bắt đầu sống một cuộc sống trọn vẹn.

LÀM CHỦ CÁC MỐI QUAN HỆ

Nếu việc đổ lỗi là nguyên nhân của hầu hết các mâu thuẫn mà tôi đã từng chứng kiến thì có trách nhiệm với các mối quan hệ chính là nguồn gốc của những giải pháp thành công.

Hãy nghĩ về mối quan hệ khó giải quyết của bạn với ai đó trong gia đình, nơi làm việc hoặc ở cộng đồng. Bạn có bao giờ cảm thấy muốn đổ lỗi cho người khác và tự cho mình là nạn nhân không? Việc đổ lỗi cho người khác về những khía cạnh tiêu cực trong mối quan hệ với họ là điều quá bình thường. Nhưng chúng ta đều biết mọi mối quan hệ và mâu thuẫn đều bắt nguồn từ hai phía.

Trong cuốn Passionate Marriage (tạm dịch: Hôn nhân say đắm), Tiến sĩ Tâm lý học David Schnarch nhắc đến trường hợp của một khách hàng có tên là Susan, một người phụ nữ thích nói chuyện và kết bạn với người khác, có cuộc hôn nhân không hạnh phúc với Frank. Susan cho rằng cô và Frank hiếm khi có một cuộc nói chuyện đúng nghĩa. Nhiều năm liền, Susan đã chỉ trích và cằn nhằn Frank về cách anh nói chuyện với cô và khiến anh ta ngày càng né tránh cô. Cô cảm thấy mối quan hệ không tiến triển của họ là do lỗi của Frank. Cô bực tức và thất vọng vì không đàm phán được với chồng mình.

Với sự giúp đỡ của bác sĩ, Susan có thể đặt mình vào vị trí của chính mình, học cách hiểu và chấp nhận bản thân – một người luôn muốn kết nối với mọi người bằng cách nói chuyện và chia sẻ.

Sau đó, cô học cách hiểu chồng mình – người không thích nói chuyện và chia sẻ. Cô cũng nhận ra chính mình đang góp phần đẩy sự tiêu cực trong mối quan hệ của họ tăng lên và việc cô chì chiết chỉ làm Frank thêm xa lánh. Frank phải chịu nhiều tổn thương từ thời thơ ấu nên không cảm thấy an toàn khi mở lòng với người khác. Susan càng chỉ trích, anh càng cảm thấy bất an và khép kín hơn.

Rốt cuộc, những bất cập của người khác cần được coi là vấn đề của họ chứ không phải của bạn. Thử thách của bạn là phải phản ứng lại. Bạn có thể chọn cách thừa nhận việc góp phần khiến mối quan hệ trở nên nan giải như Susan đã làm mặc sự đóng góp đó rất nhỏ. Nếu thực sự đánh giá tình huống đó, bạn sẽ thấy sự góp mặt của mình không hề nhỏ. Việc này không nhằm mục đích đổ lỗi cho bạn mà đơn giản là giúp bạn nhận ra mình chính là một phần của mối quan hệ và vấn đề. Thay vì bế tắc trong trò đổ lỗi, việc nhận ra có hai người gây ra sự lộn xộn sẽ hữu ích hơn và chỉ một người bắt đầu thay đổi mối quan hệ. Bằng cách có trách nhiệm đối với mối quan hệ của chính mình, bạn có khả năng thay đổi nó.

Có trách nhiệm với mối quan hệ của mình có nghĩa là bạn nhận biết được khi nào lời nói hoặc hành động của mình gây ra nỗi buồn. Từ những cuộc tranh cãi trong công ty đến cuộc chiến giữa các dân tộc, tôi đã chứng kiến sức mạnh của lời xin lỗi chân thành giúp hàn gắn rạn nứt trong mối quan hệ. Tôi nhớ lại khi đang hỗ trợ một cuộc họp bí mật ở châu Âu giữa các lãnh đạo về quan điểm của Thổ Nhĩ Kỳ và người Kurd ở thời điểm cuộc nội chiến đang diễn ra ác liệt tại Thổ Nhĩ Kỳ. Một vị tướng về hưu người Thổ Nhĩ Kỳ đã nói: "Với tư cách là một cựu lãnh đạo của lực lượng vũ trang Thổ Nhĩ Kỳ, tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn trước sự hy sinh của vô vàn người Kurd trong cuộc chiến khủng khiếp này. Tôi biết rằng nhiều người vô tội đã thiệt mạng và bị thương. Tôi chỉ muốn nói rằng tôi rất lấy làm tiếc." Sự căng thẳng trong các cuộc họp trước đó rất nặng nề nhưng lời phát biểu chân thành này đã bất ngờ thay đổi không khí và mở đường cho một thỏa thuận hợp tác nhằm chấm dứt cuộc chiến. Điều khiến lời xin lỗi trở nên hiệu quả là một việc không ai thấy trước đó. Vị tướng đi đến hành động riêng của mình và vai trò của ông trong mâu thuẫn này trước khi đưa ra lời xin lỗi. Thành công của lời xin lỗi này phụ thuộc nhiều vào những gì diễn ra bên trong.

THỪA NHẬN NHU CẦU CỦA BẠN

Trong cuốn Để đạt được thỏa thuận: Đàm phán mà không cần nhượng bộ, Roger Fisher và tôi tranh luận rằng, khả năng quan

trọng nhất trong đàm phán của bạn là phương án dự phòng tốt nhất để tiến tới thỏa thuận (BATNA). Phương án này hoạt động tốt nhất nhằm thỏa mãn những điều bạn quan tâm khi chưa thể đạt được thỏa thuận với đối phương. Ví dụ, nếu đang đàm phán về một công việc mới thì lựa chọn tốt nhất của bạn có thể là tìm thêm những cơ hội việc làm khác. Trong trường hợp xảy ra tranh chấp về hợp đồng, lựa chọn đàm phán tốt nhất của bạn có thể là nhờ tới nhà hòa giải hoặc tòa án. Nếu không đồng ý với mức giá mà một người bán ô tô đưa ra, bạn có thể tìm một người bán xe khác. Phương án BATNA giúp bạn tin rằng dù bất kỳ điều gì xảy ra trong cuộc đàm phán, bạn vẫn có sẵn một phương án khác. Nó khiến bạn ít phụ thuộc hơn vào đối phương để đáp ứng được nhu cầu của chính mình. Nó mang đến cho bạn sự tự do, sức mạnh và sự tin tưởng.

Trong 35 năm qua, tôi đã chỉ cho nhiều người cách xác định và phát triển phương án BATNA của họ. Nhưng có vẻ mọi người thường cảm thấy thách thức khi nhận ra rằng các lựa chọn của họ không rõ ràng hoặc chẳng hấp dẫn chút nào: "Tôi không thể tìm được công việc khác", "Ra tòa sẽ tốn nhiều thời gian và tiền bạc." Nhiều người thậm chí cố gắng để cân bằng sức mạnh trước một đối tác đàm phán có uy lực.

Tuy nhiên, chúng ta có thể nâng cao khả năng của mình bất chấp mọi ngoại cảnh. Trong một cuộc đàm phán hoặc mâu thuẫn, trước khi phát triển một lựa chọn bên ngoài đối với thỏa thuận được đàm phán, chúng ta có thể tạo ra một lựa chọnbên trong. Chúng ta có thể tạo ra một cam kết vô điều kiện cho chính mình để quan tâm tới những nhu cầu sâu kín nhất của bản thân dù người khác có thực hiện hay không. Cam kết đó là phương án dự phòng tốt nhất khi thỏa thuận bên trong. Sức mạnh chân chính bắt nguồn từ bên trong chúng ta.

Trong khi phương án dự phòng tốt nhất khi thỏa thuận bên ngoài có thể là tìm kiếm và chấp nhận một đề nghị làm việc khác, phương án dự phòng tối ưu với thỏa thuận được đàm phán bên trong lại là sự cam kết với chính bạn rằng, bất kể sự đàm phán thành công hay không, bạn vẫn sẽ quan tâm tới các nhu cầu của bản thân để thỏa mãn và có được công việc dù thế nào đi nữa.

Dù thế nào đi nữa là một cụm từ rất quan trọng. Phương án dự phòng tốt nhất khi thỏa thuận bên trong là dù thế nào đi nữa, hãy ngừng đổ lỗi cho bản thân, cho người khác và cho cuộc sống vì những điều bạn không hài lòng. Đó là cam kết gỡ bỏ khỏi đôi vai người khác trách nhiệm đáp ứng các nhu cầu thật sự của bạn và

khẳng định đó là cam kết của bản thân. Cam kết vô điều kiện này mang đến cho bạn động cơ và sức mạnh để thay đổi hoàn cảnh, đặc biệt là trong tình huống khó khăn hoặc mâu thuẫn. Trên thực tế, phương án dự phòng tốt nhất khi thỏa thuận bên trong là nền tảng cho phương án dự phòng tốt nhất khi thỏa thuận bên ngoài.

Trong trường hợp của Susan, cô nhận ra mình có thể chọn cách giữ nguyên mối quan hệ bất mãn và thay đổi suy nghĩ đó. Việc thay đổi suy nghĩ là biện pháp cuối cùng và cô không hề muốn làm điều đó. Việc thay đổi suy nghĩ, theo thuật ngữ đàm phán, là phương án dự phòng tốt nhất khi thỏa thuận bên ngoài của cô, hành động tốt nhất để thỏa mãn các nhu cầu của Susan nếu như cô không thể đạt được thỏa thuận với chồng mình. Sau khi có trách nhiệm với mối quan hệ, Susan trở nên có trách nhiệm đối với các nhu cầu của cô. Susan đã phát triển phương án dự phòng tốt nhất khi thỏa thuận bên trong, tạo nên một cam kết vô điều kiện với chính mình để quan tâm đến nhu cầu của bản thân. Do đó, cô có thể tiếp cận chồng mình theo cách hoàn toàn mới. Cô bình tĩnh nói với Frank:

Em không muốn chúng ta kiệm lời với nhau và em không còn muốn thúc giục anh phải làm thế nữa. Nhưng đừng cho rằng em không chì chiết hay phê bình anh nữa tức là em chấp nhận mọi thứ như vậy. Đối với em, em không muốn biết ơn một cách đáng thương chỉ vì chồng em nói chuyện với em. Và em không muốn anh lúc nào cũng cảm thấy bị áp lực bởi một người vợ nói nhiều. Từ lúc này, em sẽ tôn trọng những quyết định về cách sống mà anh thực sự mong muốn. Và em cũng sẽ tự đưa ra quyết định về cuộc sống của mình.

Susan đã từ bỏ việc cố gắng kiểm soát cách cư xử của chồng, một việc đang có tác dụng ngược lại với ý định của cô. Thay vào đó, cô có trách nhiệm với các nhu cầu và lựa chọn hành động cho mình. Cô cam kết với chính bản thân về việc sống rõ ràng và thoải mái hơn dù Frank có cư xử thế nào đi nữa. Cô bày tỏ lòng tôn trọng với Frank, để anh được tự do đưa ra quyết định, đồng thời tôn trọng chính mình và gạt bỏ sự áp đặt của bản thân.

Thoạt nhìn, phương pháp của Susan có vẻ sẽ đe dọa tới cuộc hôn nhân của cô, nhưng nó thực sự lại có tác dụng tích cực. Việc thừa nhận trách nhiệm đối với các hành động và tương lai của mình đã giúp Susan loại bỏ thói quen tiêu cực là phê bình Frank. Khi đó, Frank lại cảm thấy an tâm, sẵn sàng mở lòng và chia sẻ nhiều hơn về những cảm giác cũng như nhu cầu của anh. Cuộc hôn nhân của họ không những được cứu vãn mà còn thay đổi theo chiều hướng

tốt đẹp hơn. Susan đã đạt được thỏa thuận với chính mình và với Frank.

Càng muốn người khác đáp ứng nhu cầu của chúng ta bao nhiêu thì người đó lại càng chi phối chúng ta bấy nhiêu. Nhiều khả năng chúng ta sẽ cư xử một cách quá phụ thuộc vào người đó. Có trách nhiệm đáp ứng các nhu cầu của bản thân không chỉ giúp ích cho chúng ta mà còn có thể hỗ trợ quá trình đạt được thỏa thuận với người khác. Trái lại, phương án dự phòng tốt nhất khi thỏa thuận bên ngoài của chúng ta là chủ thể thay đổi. Trong những năm giảng dạy về đàm phán, tôi nhận ra phương án BATNA hay nhất mang đến cho chúng ta nhiều sự tin tưởng và sức mạnh trong một tình huống mâu thuẫn, đồng thời là phương án bắt nguồn từ bên trong. Đó là yếu tố thành công còn thiếu trong đàm phán.

Trong cuộc sống, chúng ta phải xử trí với nhiều tình huống khó khăn. Ông chủ hống hách một mực muốn chúng ta làm việc thâu đêm, thậm chí cả ngày cuối tuần. Chúng ta bằng lòng, động viên bản thân rằng mình cần công việc này. Một khách hàng xấu tính luôn đòi hỏi những thay đổi và nhượng bộ vào phút cuối. Chúng ta nhượng bộ, động viên bản thân rằng chúng ta cần việc kinh doanh đó. Một cô bé không thích nghe lời khuyên và thiếu tôn trọng chúng ta. Chúng ta bỏ qua thái độ của cô bé và nói với bản thân rằng chúng ta cần tình yêu của cô bé. Trong những tình huống khó khăn này, chúng ta nhận thấy không còn lựa chọn nào khác và phải chấp nhận cách cư xử không hay từ những người xung quanh. Thật quá dễ để rơi vào cái bẫy khiến cảm xúc của chúng ta bị phụ thuộc vào cảm xúc của người khác.

Cuối cùng, chúng ta phải đưa ra câu trả lời cho câu hỏi "Ai là người có trách nhiệm đáp ứng các nhu cầu tâm lý cốt lõi của tôi?" Nếu câu trả lời là "người khác" thì nghĩa là chúng ta đã trao quyền điều khiển cho họ. Nếu đáp án là "chúng ta" thì có nghĩa là chúng ta có khả năng thay đổi cuộc sống và tương lai của chính mình.

TỪ ĐỔ LỖI ĐẾN CÓ TRÁCH NHIỆM VỚI BẢN THÂN

Tôi đúc rút được bài học có trách nhiệm với bản thân có lẽ trong hầu hết tình huống đời tư có tính thách thức nhất, và trong các cuộc thương lượng mà tôi từng có với những bác sĩ và y tá để cứu lấy sinh mạng của con gái tôi, Gabriela (chúng tôi thường gọi con bé là Gabi). Gabi mắc phải hội chứng VATER[5] làm ảnh hưởng đến xương sống, tủy sống, chân và một số cơ quan trên cơ thể. Con bé cần được điều trị khẩn cấp từ khi mới ra đời và phải trải qua 14 cuộc đại phẫu trong nhiều năm. Ban đầu, chúng tôi không chắc

con bé có thể đi lại hoặc qua khỏi. Tất nhiên, điều khó khăn nhất đối với vợ chồng tôi là nhìn cô con gái của mình chịu đau đớn.

Chúng tôi muốn tìm lý do nào đó để đổ lỗi về sự đau đớn của Gabi và thử thách mà chúng tôi phải trải qua, chẳng hạn như chính chúng tôi, những bác sĩ thờ ơ, vô cảm hay thậm chí là chính cuộc sống. Nhưng chúng tôi hiểu rằng thật vô ích khi đổ lỗi cho bất cứ ai hoặc bất cứ điều gì. Cách duy nhất để vượt qua là có trách nhiệm với chính cuộc sống, với mối quan hệ với các bác sĩ, y tá và với các nhu cầu tâm lý của chính chúng tôi.

Với sự giúp đỡ của một người bạn là bác sĩ, chúng tôi lần đầu học được cách đặt mình vào vị trí của chính mình. Cả vợ tôi và tôi đều có khuynh hướng tỏ ra mạnh mẽ và tìm hiểu nỗi đau bên trong. Nhưng khi quan sát lần đầu và lắng nghe bản thân, chúng tôi để mặc chính mình cảm nhận nỗi khiếp sợ, lo lắng, tội lỗi, xấu hổ, tức giận, những cảm xúc mà chí ít đã khiến tôi chết lặng. Chúng tôi học được cách thấu cảm và thương yêu người khác, đặc biệt là khi đứng trước một ca phẫu thuật khó và nguy hiểm. Chúng tôi thấy rằng bằng việc thận trọng đối diện với nỗi đau của mình, tưởng tượng ra nỗi sợ lớn nhất là mất Gabi, dấn sâu hơn vào nỗi sợ, chúng tôi có thể vượt qua nó một cách nhẹ nhàng hơn. Dù bản năng bảo vệ mách bảo chúng tôi không nên đi sâu vào nỗi đau nhưng bài học quan trọng nhất mà chúng tôi học được là phải hiểu rõ để vượt qua.

Việc hiểu bản thân giúp chúng tôi có trách nhiệm đối với hoàn cảnh của mình. Chúng tôi học được cách chấp nhận thực tế cuộc sống, không chống lại nó hay mất thời gian và công sức mong chờ nó sẽ khác đi. Chúng tôi tìm cách tốt nhất có thể để giúp Gabi, gia đình và chính chúng tôi, tận dụng mọi dịp để tận hưởng một cuộc sống gia đình bình thường, khỏe mạnh với đầy ắp tiếng cười và tình yêu thương. Chúng tôi khuyến khích Gabi sống trọn vẹn, chơi môn thể thao yêu thích dù những môn thể thao đó có tính thách thức cao với thể trạng của con bé. Gabi mang lại bài học quý báu cho chúng tôi vì con bé chưa bao giờ coi mình là bệnh nhân, chưa bao giờ đắm chìm vào việc than vãn mà luôn tìm cách tự tạo niềm vui mỗi ngày. Dù không bao giờ tự chọn một thử thách như vậy nhưng chúng tôi phải chấp nhận nó. Bằng cách này, chúng tôi có được một cuộc sống chủ động và có khả năng thay đổi tình hình theo hướng tốt hơn.

Chúng tôi cũng học cách có trách nhiệm trong mối quan hệ với các bác sĩ và y tá. Chúng tôi đã học được cách không đổ lỗi cho họ mà tìm ra sáng kiến giải quyết vấn đề. Ví dụ như trước khi phẫu

thuật tủy sống cho Gabi, một bác sĩ vô tình tuyên bố với các sinh viên của mình ngay trước mặt vợ tôi, người đang bế Gabi năm tháng tuổi trên tay: "Tôi từng chứng kiến nhiều trẻ em phải trải qua ca phẫu thuật này, sau đó chúng bị liệt cả hai chân." Sự nhẫn tâm của ông ta khiến chúng tôi choáng váng. Không lâu sau, chúng tôi được giới thiệu tới chính bác sĩ này. Đây là người phẫu thuật giỏi nhất thành phố và được giới thiệu cho các ca phẫu thuật khác của Gabi. Dù chúng tôi có thể dễ dàng gạt bỏ vì ấn tượng ban đầu với ông nhưng chúng tôi đã quan sát tình hình và chỉ tập trung vào điều tốt nhất cho Gabi. Cuối cùng, chúng tôi đã tạo được mối quan hệ tốt đẹp và trở thành những người bạn của nhau. Vị bác sĩ này đã tư vấn miễn phí nhiều giờ cho chúng tôi về những ca phẫu thuật và chăm sóc Gabi rất chu đáo.

Điều giúp chúng tôi có được những mối quan hệ quan trọng này là cam kết quan tâm đến các nhu cầu tâm lý của bản thân. Nhờ đó, chúng tôi kiểm soát được mức độ lo lắng về các ca phẫu thuật của Gabi. Chúng tôi càng ít lo lắng, Gabi sẽ càng vững tin, bình tĩnh hơn. Gabi và chúng tôi càng ít lo lắng bao nhiêu thì chúng tôi càng dễ cư xử hơn với bác sĩ và y tá, nhất là khi họ cộc cằn và lãnh đạm.

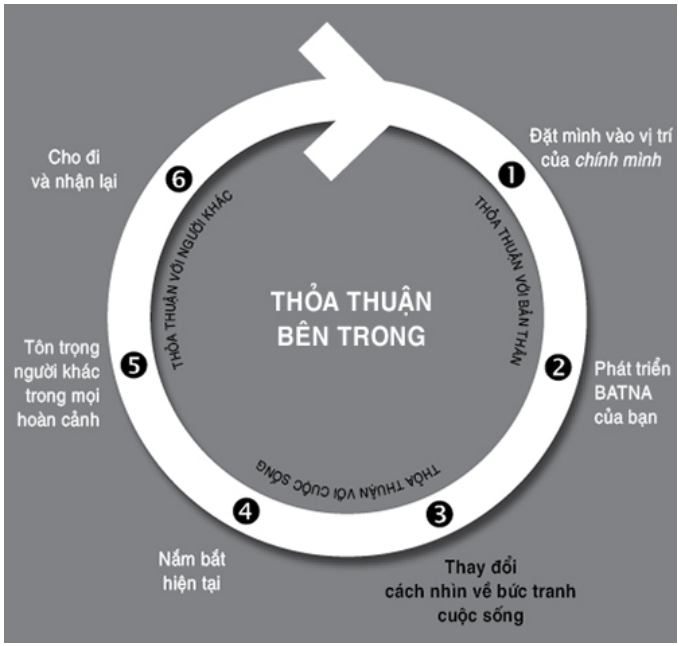
Chúng tôi nghĩ mình hoàn toàn phụ thuộc vào hệ thống y tế, nhưng khi có trách nhiệm và tin tưởng vào bản thân và cuộc sống, chúng tôi càng bớt căng thẳng hơn. Vì vậy, chúng tôi có thể chăm sóc cho Gabi tốt hơn. Việc đạt được thỏa thuận với bản thân giúp chúng tôi đạt được thỏa thuận với những người mà sự sống của Gabi phụ thuộc vào họ.

Chúng tôi đã hiểu được rằng có trách nhiệm với việc đáp ứng các nhu cầu của bản thân về cơ bản là khả năng lãnh đạo bản thân. Chẳng hạn, có một vị thẩm phán trong bạn đang cố gắng cáo buộc bạn bằng cách sử dụng nỗi sợ và trách móc, tội lỗi và hổ thẹn làm công cụ kiểm soát. Việc chịu trách nhiệm cho phép bạn tiến hành một cuộc nội cách mạng. Bạn có thể thay thế vị trí của vị thẩm phán này và trở thành người làm chủ cuộc sống của chính mình.

Bài học quan trọng ở đây là trách nhiệm ngang bằng với khả năng đáp ứng nhu cầu sâu kín nhất. Nếu việc đổ lỗi làm mất đi khả năng của bạn và làm bạn không đạt được thỏa thuận với chính mình thì việc có trách nhiệm sẽ có tác dụng ngược lại. Bằng cách từ bỏ việc đổ lỗi và thừa nhận trách nhiệm đối với các mối quan hệ và nhu cầu của mình, bạn có thể hiểu được gốc rễ của mâu thuẫn, từ đó thay đổi các cuộc đàm phán và cuộc sống của bạn.

Điều này đẩy chúng ta tới thách thức tiếp theo trong việc đàm

phán với chính mình. Trong khi chúng ta có thể chọn cách có trách nhiệm đối với nhu cầu của bản thân thì vẫn còn câu hỏi: Chúng ta có thể tìm thấy nguồn gốc đáp ứng các nhu cầu sâu kín nhất về mặt giao tiếp và bảo vệ ở đâu? Vì lý do đó, chúng ta sẽ chuyển sang sự thay đổi thái độ lớn tiếp theo, đó là chấp nhận cuộc sống.


THỎA THUẬN BÊN TRONG
THỎA THUẬN VỚI BẢN THÂN
THỎA THUẬN VỚI CUỘC SỐNG
THỎA THUẬN VỚI NGƯỜI KHÁC
1
2
3
4
5
6
Đặt mình vào vị trí của chính mình
Phát triển BATNA của bạn
Thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống
Nắm bắt hiện tại
Tôn trọng người khác trong mọi hoàn cảnh
Cho đi và nhận lại

3.

Thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống

Từ khó gần đến thân thiện

Chỉ bạn mới có thể mang lại bình yên cho chính mình mà thôi.

— Ralph Waldo Emerson

Trong Thế chiến II cùng với sự ra đời của bom nguyên tử, Albert Einstein đã đưa ra điều mà ông tin là câu hỏi quan trọng nhất với mỗi chúng ta: “Vũ trụ có phải là một nơi thân thiện

không?" Einstein nhận định: "Đây là câu hỏi trước nhất và cơ bản nhất mà mọi người phải tự tìm lời giải đáp."

Einstein lập luận rằng, nếu chúng ta thấy vũ trụ là đối địch thì chúng ta sẽ coi những người khác là đối địch. Chúng ta sẽ tự trang bị kỹ càng cho bản thân và phản ứng ngay từ lần đầu bị khiêu khích. Căn cứ vào các loại vũ khí hủy diệt hàng loạt được sử dụng theo ý muốn, chúng ta cuối cùng sẽ hủy diệt chính mình cũng như hủy diệt sự sống trên trái đất. Nhưng nếu chúng ta thấy vũ trụ luôn đứng về phía mình thì nhiều khả năng chúng ta sẽ coi người khác là những người bạn. Nhờ đó, chúng ta có nhiều khả năng đạt được thỏa thuận với người khác hơn, bắt đầu với những người gần nhất như: gia đình, đồng nghiệp và cộng đồng, rộng hơn là cả nhân loại. Nói cách khác, câu trả lời của chúng ta đối với câu hỏi quan trọng này là tự chứng thực. Tùy thuộc vào phản ứng của bản thân, chúng ta sẽ có cách cư xử khác và các hành động tương tác của chúng ta có khả năng tạo ra các kết quả khác nhau.

Trong các bài giảng về đàm phán, tôi thường nói về khả năng thay đổi cách nhìn, đưa ra cách diễn giải hoặc ý nghĩa khác nhau đối với tình huống của mỗi người. Trong mỗi cuộc trao đổi hay đàm phán thách thức, chúng ta có một lựa chọn: Chúng ta có phải tiếp cận cuộc đàm phán như một cuộc tranh giành bất lợi, trong đó nhất định phải có một bên thắng và một bên thua không? Hay chúng ta phải tiếp cận cuộc đàm phán như một cơ hội giải quyết vấn đề về hợp tác mà đôi bên đều có lợi? Chúng ta có khả năng thay đổi từng cuộc trao đổi khó khăn từ đối đầu thành hợp tác. Cách tốt nhất để thay đổi cuộc chơi là thay đổi cách nhìn về tình hình.

Nhưng việc thay đổi cách nhìn không phải lúc nào cũng dễ dàng. Thậm chí khi thấy những lợi ích của phương pháp này, chúng ta cũng rất dễ rơi vào bẫy tư duy thắng-thua trong một mâu thuẫn căng thẳng và quan sát đối phương như: cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng, bạn đời hoặc con cái; một đối thủ trong cuộc chiến kiếm tìm những nguồn lực khan hiếm dù là tiền bạc, địa vị hay quyền lực. Hầu như mọi người đều sợ không được đáp ứng đầy đủ và khi nỗi sợ đó ngự trị thì việc đàm phán sẽ trở nên khó khăn.

Chúng ta có thể có được sự hỗ trợ để thay đổi cách nhìn từ đâu? Như tôi ngày càng hiểu ra, khả năng thay đổi cách nhìn về hoàn cảnh bên ngoài đầu tiên đến từ việc thay đổi cách nhìn về bức tranh bên trong cuộc sống. Nếu thực sự muốn chuyển từ phương pháp đối địch sang hợp tác, chúng ta sẽ trả lời được câu hỏi cơ bản của Einstein. Giả thuyết có thể chấp nhận được của chúng ta là gì?

Chúng ta có thể nghĩ, hành động và có được các mối quan hệ như thể vũ trụ là một nơi thân thiện, và cuộc sống thực tế có đứng về phía chúng ta không?

Không phải lúc nào cũng dễ dàng coi cuộc sống đứng về phía chúng ta, đặc biệt là trong trường hợp bất lợi. Trong khi viết cuốn sách này, tôi đang làm cố vấn đàm phán cho tổng thống của một nước bị ảnh hưởng bởi chiến tranh du kích kéo dài, trong đó hàng trăm nghìn người đã thiệt mạng và hàng triệu người đi tị nạn. Vị tổng thống muốn khởi động các cuộc đối thoại hòa bình để tìm ra khả năng kết thúc chiến tranh bằng đàm phán nhưng vấp phải nhiều sự đối lập về chính trị đối với ý tưởng thương lượng với quân du kích, được gọi là "khủng bố". Vị tổng thống này muốn có thỏa thuận về một chương trình nghị sự rõ ràng và có giới hạn với quân du kích trước khi ông thông báo việc bắt đầu các cuộc đối thoại hòa bình. Để đạt được thỏa thuận sơ bộ này, các cuộc trao đổi sâu rộng cần được diễn ra với lãnh đạo quân du kích.

Vị tổng thống và nhóm của ông phải đối mặt với một vấn đề: Làm thế nào để họ có thể thuyết phục một chỉ huy của phía quân du kích rút khỏi cơ quan đầu não trong rừng để bay tới một nước thứ ba, nơi các cuộc thương thuyết có thể được diễn ra một cách tuyệt mật? Không ai hay biết về hoạt động này, kể cả giới truyền thông, cảnh sát, thậm chí cả quân đội, những người chắc chắn sẽ cố gắng tiêu diệt cơ quan đầu não của quân du kích nếu họ biết nó ở đâu. Vị tổng thống đã giao nhiệm vụ vô cùng nhạy cảm và nguy hiểm này cho một người tên James. Nhiệm vụ của James là thuê một chiếc trực thăng và bay tới một nơi bí mật trong rừng để đón vị tư lệnh.

Chỉ vài phút sau khi James hạ cánh ở vị trí đã định, hàng trăm quân du kích xuất hiện bao vây chiếc máy bay với những khẩu AK-47 trên tay. Anh ta có thể nghe thấy nhiều quân du kích nói một cách đầy kích động với tư lệnh của họ rằng toàn bộ sự sắp xếp này là một trò lừa đảo. Mức độ căng thẳng và ngờ vực dâng cao.

James có thể làm gì để xoa dịu tình huống này? Một vài ngày sau khi diễn ra sự việc đó, anh nói với tôi rằng anh bỗng nảy ra một ý tưởng sau một lúc ngồi trong máy bay lo lắng và không biết chắc sẽ làm gì tiếp theo. Anh mở cửa, mạnh dạn bước về phía tư lệnh quân địch, đưa tay ra và tự tin tuyên bố: "Thưa ông, giờ đây tôi đang đặt ông dưới sự bảo vệ của tổng thống."

Trong khoảnh khắc lọt vào tầm ngắm của hàng trăm khẩu súng, James có thể lựa chọn: coi bên kia là đối địch và căn cứ vào tình

hình, một vài người trong chúng ta sẽ chê bai anh nếu anh làm vậy. Tuy nhiên, James đã chọn cách coi đối phương là bạn và vì thế vị tư lệnh nọ cũng có thể coi anh là bạn. Sau khi chào tạm biệt đồng đội của mình, vị tư lệnh lên máy bay và vòng đối thoại hòa bình sơ bộ đã được bắt đầu sau đó tại thủ đô của một nước thứ ba. Sáu tháng sau, một thỏa thuận sơ bộ theo nguyên tắc được thông báo và các cuộc đàm phán hòa bình chính thức bắt đầu.

Tôi hỏi James điều gì đã đem đến cho anh khả năng xoay chuyển tình huống nguy hiểm đó. Anh nói với tôi rằng anh có niềm tin rất lớn vào cuộc sống và tin việc đó có lẽ sẽ có hiệu quả. Bởi anh coi cuộc sống luôn đứng về phía mình nên có thể coi vị tư lệnh nọ như một người bạn.

Giống như James, chúng ta có thể học cách thay đổi cách nhìn bức tranh cuộc sống một cách thân thiện hơn, ngay cả trong nghịch cảnh. Nhờ đó, chúng ta không chỉ đạt được thỏa thuận với chính mình mà còn có cơ hội tốt hơn trong việc đạt được thỏa thuận với những người khác. Theo kinh nghiệm của tôi, có ba cách hiệu quả khi thay đổi hình ảnh về cuộc sống của bạn. Đầu tiên, hãy nhớ tới sự kết nối cuộc sống của bạn. Thứ hai, hãy nhớ đến khả năng tạo ra hạnh phúc cho bản thân. Thứ ba, học cách trân trọng những bài học mà cuộc sống mang lại.

KẾT NỐI VỚI CUỘC SỐNG

Einstein từng viết: "Con người là một phần của một tổng thể mang tên 'Vũ trụ', bị hạn chế về thời gian và không gian. Người đó trải nghiệm bản thân, suy nghĩ và tình cảm là thứ tách biệt với phần còn lại, đó là một dạng ảo tưởng về ý thức…"

Chương trình đào tạo ban đầu của tôi là về nhân chủng học – ngành nghiên cứu bản chất con người và văn hóa. Như tôi đã học được trong các nghiên cứu của mình, sự kết nối con người là một sự thật mang tính nhân chủng học. Như Einstein đã chỉ ra, chúng ta không tách rời nhau mà bị đan xen chặt chẽ vào một mạng lưới lớn hơn bao gồm con người và các sinh vật khác. Chúng ta có mối liên kết mật thiết với toàn bộ mạng lưới đó về mặt sinh học, kinh tế, xã hội và văn hóa. Về mặt khoa học, chúng ta biết sự thật này nhưng thường khó có thể hiểu được đầy đủ về nó. Chúng ta cũng dễ dàng quên đi sự kết nối với cuộc sống của mình.

Đôi khi, phải có một cú sốc thực sự để chúng ta nhìn thấu ảo tưởng mà Einstein đã chỉ ra. Tiến sĩ Jill Bolte Taylor, một nhà giải phẫu thần kinh học tại trường Đại học Harvard, bị đột quỵ vào

năm 37 tuổi. Cơn đột quỵ làm bán cầu não trái của cô bị xuất huyết và suy giảm chức năng. Cô chia sẻ trong Chương trình TED Talk nổi tiếng: "Bao nhiêu nhà khoa học nghiên cứu về não bộ có cơ hội nghiên cứu não của họ từ bên trong? Trong vòng bốn giờ, tôi quan sát thấy bộ não của mình mất hoàn toàn khả năng xử lý thông tin. Vào buổi sáng bị xuất huyết, tôi không thể đi, nói chuyện, đọc, viết hay nhớ lại cuộc sống của mình."

Ngạc nhiên thay, Taylor lại bắt đầu có cảm giác về hạnh phúc khi trút bỏ được căng thẳng và những lo lắng về cuộc sống của mình. Cô tâm sự với khán giả của TED: "Hãy tưởng tượng mọi thứ sẽ như thế nào khi bạn bị mất kết nối với não bộ. Tôi lại có cảm giác yên bình." Cảm giác tách rời, còn gọi là ảo tưởng, biến mất và cô cảm thấy được kết nối với cuộc sống. Cô đã thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống từ không thân thiện thành thân thiện mà trước đó cô không hề định trước.

Phải mất tám năm để Taylor phục hồi sau cơn đột quỵ. Quá trình phục hồi này diễn ra chậm và khó khăn, nhưng mong muốn được truyền đạt cho người khác sự hạnh phúc và yên bình mà cô phát hiện được lại luôn thúc giục cô. Taylor hiểu rằng chức năng khác nhau của hai bán cầu não chính là điều đã xảy ra với cô.

Não trái chi phối ngôn ngữ, logic, đánh giá và cảm giác về thời gian, các công cụ chúng ta cần để tìm hiểu cuộc sống hằng ngày. Taylor viết: "Não trái của chúng ta nghĩ theo tuyến, sáng tạo và hiểu biết ngôn ngữ, xác định các ranh giới bắt đầu và kết thúc, đánh giá đúng và cụ thể hóa các chi tiết. Nó tập trung vào những điểm khác biệt của chúng ta và thiên về đánh giá có tính phê phán, về những khác biệt không giống với bản thân chúng ta." Đây chính là phần não của Taylor bị ảnh hưởng khi cô bị đột quỵ.

Nếu não trái có nhiệm vụ giúp chúng ta cảm nhận rằng chúng ta tách rời và khác với mọi người thì não phải khiến chúng ta có cảm giác kết nối với cuộc sống và với người khác. Taylor viết: "Não phải tập trung vào những điểm giống nhau, khoảnh khắc hiện tại, giọng nói và hình ảnh lớn hơn về sự kết nối của tất cả chúng ta. Nó hay động lòng thương, chan hòa, cởi mở và khuyến khích người khác."

Chúng ta cần não trái để định hướng và bảo vệ bản thân trước những nguy hiểm trong cuộc sống. Đồng thời chúng ta cũng cần não phải để cảm nhận sự kết nối và hài lòng như Taylor đã trải qua khi bị đột quỵ. Não phải giúp chúng ta đưa ra câu trả lời tích cực đối với câu hỏi của Einstein: cuộc sống hoàn toàn đứng về

phía chúng ta.

Tiến sĩ Taylor có thể kết nối hoàn toàn với não phải của mình một cách tình cờ qua lần đột quỵ đó. Khi đã biết cách kết nối với não phải, cô thực hiện kết nối đó bất kỳ lúc nào. Còn chúng ta thì sao? Làm thế nào để chúng ta có thể tiếp cận được với cảm giác liên kết đến từ não phải và làm tan biến ảo tưởng tách rời mà Einstein đã mô tả? Làm thế nào để chúng ta có thể nhớ cảm giác kết nối và điểm chung với người khác để nó trở thành lối sống ngầm định của chúng ta? Làm thế nào để chúng ta có thể tỉnh táo chọn cách phớt lờ chỉ thị của não trái khi nó không theo ý muốn của chúng ta?

Tiến sĩ Taylor tin rằng mỗi người đều có thể học cách kết nối với não phải thường xuyên và dễ dàng hơn. Tham gia vào các hoạt động sáng tạo và thể chất là một cách tốt để rèn luyện não phải. Mỗi người chúng ta có một cách riêng. Đối với Taylor, những hoạt động này bao gồm trượt nước, chơi ghi-ta và vẽ tranh trên kính.

Một trong những hoạt động yêu thích của tôi là leo núi. Cảnh tượng từ đỉnh núi nhìn xuống thật hấp dẫn. Khi đó, phía bên dưới và bầu trời dường như trải rộng ra, tôi có cảm giác mình đang dần biến mất. Tôi cảm thấy mình đang nhỏ lại so với sự hùng vĩ của dãy núi xung quanh. Tôi dường như biến mất vào nền bức tranh, chỉ là một dấu chấm nhỏ trên tấm vải vũ trụ, một phần không thể tách rời của một bức tranh lớn. Ảo tưởng biến mất trong chốc lát và tôi có thể dùng óc tưởng tượng của mình lướt qua chân lý khoa học là mọi vật đều liên kết với nhau. Tôi cảm thấy mình vô cùng nhỏ bé nhưng vô hạn, nhỏ bé nhưng nổi bật.

Chúng ta quá quen với việc nhìn thế giới qua lăng kính của não trái – logic, phê bình và đầy ranh giới – rằng "bức tranh lớn hơn" này, cảm giác mọi thứ được kết nối, có vẻ khó nắm bắt. Trên thực tế, đó là cảnh tượng về cuộc sống của chúng ta. Khi lớn lên, chúng ta có thể nhìn lướt qua bức tranh lớn hơn này – vào những khoảnh khắc cảm nhận được tình yêu sâu sắc, điều tuyệt vời hoặc vẻ đẹp. Mỗi chúng ta đều có khả năng thiên phú để kết nối với cuộc sống quanh ta. Tất cả chúng ta cần phải rèn luyện nó.

Vì cuộc sống hiện đại, với mọi hoạt động và sự rối ren của nó, những mâu thuẫn và các cuộc đàm phán, dẫn tới việc phải sử dụng não trái nhiều hơn nên việc tập luyện hằng ngày nhằm phát triển khả năng của não rất hữu ích. Mỗi ngày, chúng ta nên dành chút thời gian rèn luyện bằng việc đi bộ trong công viên, ngồi thiền hay cầu nguyện. Chúng ta có thể suy ngẫm, tạo ra một tác

phẩm nghệ thuật hoặc học chơi một bản nhạc hay. Taylor cho rằng, bằng cách tham gia vào những hoạt động đó, chúng ta tạo ra được những đường mòn thần kinh tới não phải và não phải sẽ dần phát huy mạnh hơn sau mỗi lần được sử dụng.

Sau đó, khi vô tình gặp phải một cuộc đối thoại hay đàm phán khó khăn, chúng ta có thể thấy việc sử dụng não phải và ghi nhớ cảm giác kết nối dễ dàng hơn. Tôi nhớ lại lần đi bộ của mình ở Paris, ngay trước khi diễn ra cuộc đàm phán kinh doanh quan trọng nhằm tìm cách chấm dứt tranh chấp gay gắt khiến cuộc sống của cả hai bên và gia đình của họ khổ sở, đồng thời tiêu tốn hàng triệu đô-la cho các chi phí pháp lý. Cuối đoạn đường đi bộ, tôi tình cờ đi qua một triển lãm điêu khắc ngoài trời ở Quảng trường Vendôme. Những bức tượng thật tuyệt dưới ánh mặt trời rực rỡ, những tượng Phật khổng lồ bằng vàng và bạc đến từ Trung Quốc với nụ cười rạng rỡ, chắc hẳn những bức tượng này cũng đang tận hưởng cuộc sống trọn vẹn. Việc suy ngẫm về những bức tượng rực rỡ đó bỗng khiến tôi chợt nghĩ về mâu thuẫn gay gắt kia và gợi cho tôi một cụm từ để bắt đầu cuộc đàm phán.

Một giờ sau đó tại bữa trưa, khi đối tác của tôi, một giám đốc ngân hàng nổi tiếng đại diện cho bên kia, thắc mắc về lời đề nghị thu xếp cuộc họp này, tôi bèn trả lời: "Bởi cuộc sống quá ngắn! Vì những mâu thuẫn này khiến nhiều người và gia đình của họ bị áp lực, căng thẳng và tổn thất nặng nề." Cụm từ gợi đến điều lớn hơn, đã mở đầu cho lối nói nhằm xây dựng những cuộc đối thoại thành công sau đó.

TẠO HẠNH PHÚC CHO CHÍNH MÌNH

Trong đàm phán, có lẽ động cơ lớn nhất của tư duy thắng-thua là sợ không được đáp ứng đầy đủ. Khi người ta cảm thấy không đủ, mâu thuẫn thường có xu hướng bùng nổ. Dù là cuộc chiến giữa những người đứng đầu các phòng ban trong cùng một tổ chức về việc phân chia ngân sách giữa các bên hay cuộc cãi vã giữa hai đứa trẻ về miếng bánh ngọt, thì cũng sẽ sớm phân định kẻ thắng người thua. Cuối cùng, cả hai bên đều là người thua cuộc. Cuộc chiến gây tổn hại đến mối quan hệ công việc giữa các phòng ban nên đôi bên đều hạn chế gặp nhau, còn trong cuộc tranh cãi của bọn trẻ, miếng bánh ngọt đã bị rơi xuống nền nhà.

Trong công việc hòa giải, tôi nhận thấy một trong những chiến thuật đàm phán hiệu quả nhất là tìm ra những cách sáng tạo để "làm chiếc bánh to hơn" trước khi chia. Ví dụ, hai phòng ban có thể tìm cách hợp tác chặt chẽ hơn để tăng doanh thu và điều

chỉnh tăng ngân sách cho cả hai. Hoặc hai đứa bé có thể tìm một ít kem phết lên bánh để cả hai có thể ăn được nhiều hơn. Của cải vật chất có hạn nhưng tính sáng tạo của con người gần như vô hạn. Tôi đã quan sát hàng trăm cuộc đàm phán, trong đó cả hai bên có thể tạo ra được nhiều giá trị hơn cho nhau nhờ tính sáng tạo.

Thế nhưng, việc làm chiếc bánh to ra không phải lúc nào cũng dễ dàng. Đôi khi, trở ngại lại nằm ở bản chất của của cải vật chất và dường như không có cách nào để tạo thêm được giá trị. Theo kinh nghiệm của tôi, trở ngại có lẽ thường nằm ở tư duy không được đáp ứng đầy đủ khi nhận định rằng "chiếc bánh có hạn" và không thể làm nó to ra được. Làm thế nào để chúng ta có thể thay đổi cách nhìn về bức tranh này và thay đổi tư duy không được đáp ứng đầy đủ thành đủ, thậm chí thành thừa? Tôi thấy cần tìm cách để thay đổi suy nghĩ bên trong, như thế chúng ta cũng sẽ dễ dàng mở rộng hơn ra bên ngoài.

Daniel Gilbert, nhà tâm lý học của trường Đại học Harvard muốn thử thách các khán giả của mình bằng cách đưa ra câu hỏi về hạnh phúc: "Ai có khả năng hạnh phúc hơn: người trúng hàng triệu đô-la từ việc chơi xổ số hay người mất cả hai chân?" Mọi người đều thấy rõ câu trả lời. Tuy nhiên, từ nghiên cứu này, câu trả lời thực sự đáng kinh ngạc là sau một năm, người trúng thưởng xổ số và người bị mất chân đều hạnh phúc như trước khi sự việc đó diễn ra.

Nghiên cứu chỉ ra rằng, trong một số trường hợp ngoại lệ, các sự việc hoặc thương tích lớn xảy ra, thậm chí trước đó ba tháng, không ảnh hưởng tới hạnh phúc hiện tại của chúng ta. Gilbert giải thích rằng bởi chúng ta có thể tự tạo ra hạnh phúc của mình. Chúng ta thay đổi cách nhìn nhận thế giới để cảm thấy tốt hơn. Chúng ta kiên cường hơn chúng ta tưởng tượng. Gilbert nói: "Bài học này là những mong đợi và lo lắng của chúng ta, ở một mức độ nào đó, đều vượt quá mức, bởi chúng ta có khả năng tạo ra điều mà chúng ta theo đuổi." Nghiên cứu của Gilbert cho thấy, chúng ta có thể cho rằng hạnh phúc là điều cần theo đuổi bên ngoài nhưng thực ra nó lại là điều được tạo ra từ bên trong.

Kết luận này có thể khó tin, vì nhiều người trong chúng ta ngay từ nhỏ được dạy rằng hạnh phúc và sự đủ đầy đến từ các điều kiện bên ngoài như: tiền bạc, thành công hay địa vị. Julio, một nhà kinh tế thành đạt, cảm thấy bản thân đã có được mọi thứ mình muốn ở tuổi 27. Anh là quản lý của một công ty chiến lược đa quốc gia. Anh có một mối quan hệ tốt đẹp. Anh chuyển tới New York để mở một văn phòng và có được tấm bằng thạc sĩ. Julio giải

thích rằng:

Khi còn nhỏ, tôi đã tưởng tượng ra sự thành công: hai tay hai điện thoại, làm việc 24/24, đi du lịch. Giờ đây, tôi đã trở thành người thành đạt. Nhưng đến một ngày tỉnh dậy, tôi bỗng cảm thấy buồn và trống rỗng. Tôi cảm thấy vẫn chưa đủ. Không thứ gì tôi đạt được có ý nghĩa với tôi. Không thứ gì mang tới cho tôi cảm giác yên bình và tĩnh lặng mà tôi muốn.

Julio đi tìm kiếm điều anh còn thiếu. Anh sống chậm lại, tập thiền, dành nhiều thời gian cho bản thân và hòa mình vào thiên nhiên. Julio nói rằng: "Cuối cùng tôi đã phát hiện ra sự yên bình và tĩnh lặng mà tôi muốn có. Tôi chỉ cần dừng lại và quan sát. Sau đó, tôi nhận ra rằng những thay đổi bên trong đã tạo ra những thay đổi bề ngoài của tôi. Tôi ít căng thẳng ở nơi làm việc, tử tế với mọi người và bình tĩnh hơn. Tôi trở thành một người đồng nghiệp, một cấp trên, một nhân viên tốt hơn."

Julio phát hiện ra rằng hạnh phúc bên ngoài mà anh theo đuổi chỉ là phù du và bản chất của nó vẫn là không được đáp ứng đầy đủ. Chỉ sự hài lòng bên trong mà anh ta tạo nên chính mình mới đủ và lâu bền. Bằng cách vận dụng các hoạt động khuyến khích não phải của mình, như khi hòa mình vào thiên nhiên hay ngồi thiền, anh mới có thể thay đổi cách nhìn về cuộc sống, khiến bản thân trở nên tốt hơn. Qua việc đạt được thỏa thuận với chính mình, Julio cảm thấy dễ dàng đạt được thỏa thuận với người khác.

Abraham Lincoln cũng đồng quan điểm rằng: "Tôi nhận ra con người hạnh phúc khi đưa ra quyết định của mình." Khả năng đáp ứng những nhu cầu sâu kín nhất về hạnh phúc và sự hài lòng, trên thực tế, là một phần bản chất của chúng ta. Khi còn nhỏ, chúng ta biết điều này theo bản năng. Nhưng khi lớn lên, có lẽ chúng ta che đậy bản chất thực bằng những lo lắng thường ngày và hy vọng rằng những người khác như: bạn đời, cấp trên, đồng nghiệp, bạn bè, sẽ đáp ứng những nhu cầu của chúng ta. Chúng ta thường đi đến kết thúc bằng mâu thuẫn và những cuộc đàm phán khó khăn vì chúng ta tin rằng chỉ người kia mới làm chúng ta hài lòng. Người kia sẽ phải từ bỏ điều họ có để chúng ta có được điều mình muốn.

Sự thật là mỗi người chúng ta đều có khả năng quan tâm tới các nhu cầu hài lòng sâu kín của mình. Đó là một đặc lợi, một khả năng sẵn có mà chúng ta đơn giản chỉ cần khôi phục chúng như Julio đã làm. Mỗi người trong chúng ta, bằng cách riêng của mình, hãy khám phá những điều đơn giản của cuộc sống khiến ta hạnh

phúc. Dù cuộc sống đôi khi có khó khăn nhưng nó vẫn mang tới những điều mà chúng ta cần. Nó luôn đứng về phía chúng ta.

Như nghiên cứu của Giáo sư Gilbert đã chỉ ra, hạnh phúc phụ thuộc vào chính ta. Chúng ta hoàn toàn có khả năng tạo ra điều mà bản thân khao khát nhất, hạnh phúc nhất, một cách đầy đủ. Liệu có phải chúng ta đã từng chết khát khi ở ngay đầu nguồn con suối?

Trong việc giúp đỡ những người khác để đạt được thỏa thuận, đã từ lâu tôi đưa ra giả thuyết có tính quy ước rằng, nếu tôi có thể giúp ai đó đạt được sự hài lòng bên ngoài thì điều đó sẽ mang lại sự hài lòng bên trong mà họ tìm kiếm. Nếu họ có thể khiến người khác đồng ý làm những điều họ muốn, họ sẽ hài lòng và hạnh phúc. Chúng ta thường thất vọng khi người khác từ chối hoặc thực hiện đúng vai trò của họ trong thỏa thuận đó. Từ lâu tôi đã quan sát sự thất vọng, tức giận, nỗi buồn, mâu thuẫn tiêu cực và tự hỏi có cách nào tốt hơn không.

Nhiều năm qua, tôi đã nhận ra sự sai lầm trong giả thuyết áp dụng ban đầu của mình. Sự hài lòng bên ngoài thường chỉ mang đến sự thỏa mãn tạm thời bên trong. Sự hài lòng lâu dài thực sự phải được bắt nguồn từ bên trong. Sự hài lòng bên trong sẽ tạo ra sự hài lòng bên ngoài, từ sự hài lòng bên ngoài đó lại tạo ra được sự hài lòng bên trong, cứ như vậy ta sẽ có một vòng tròn của sự hài lòng từ bên trong.

Những lợi ích tiềm năng cho những cuộc đàm phán và các mối quan hệ của chúng ta rất lớn. Thật nghịch lý khi chúng ta càng cảm thấy ít phụ thuộc vào người khác để thỏa mãn nhu cầu hạnh phúc thì mối quan hệ của chúng ta với người khác càng trở nên hoàn thiện và hài hòa hơn. Việc ít phụ thuộc vào người khác sẽ ít tạo ra mâu thuẫn và dễ dàng hơn cho chúng ta khi muốn đạt được thỏa thuận trong các tình huống khó khăn.

Hơn nữa, theo kinh nghiệm của tôi, những người tìm lại được sự hài lòng bên trong sẽ ít bị bế tắc khi không được đáp ứng đầy đủ và có thể sử dụng tính sáng tạo của họ để làm "chiếc bánh" to hơn. Đây là điều mà trước đây tôi còn thiếu: Nếu muốn những cuộc đàm phán của bạn, dù là với bạn đời hay đối tác, con cái hay cấp trên, trở nên thuận lợi, hãy bắt đầu bằng việc tìm cách phát triển sự hài lòng bên trong con người bạn.

TRÂN TRỌNG NHỮNG BÀI HỌC CỦA CUỘC SỐNG

Khi cha vợ Curt của tôi, hay Opa như chúng tôi thường gọi, nằm trên giường bệnh và dần đầu hàng căn bệnh ung thư trong vòng tay của gia đình, ông trằn trọc giữa những khoảnh khắc kinh hoàng cùng cực và bình yên sâu lắng. Do những gì đã trải qua từ thời thơ ấu, từng tận mắt chứng kiến vụ ném bom thành phố Hamburg trong Thế chiến II, ông đã trả lời một cách vô cùng tiêu cực với câu hỏi của Einstein. Theo Opa, thế giới là miền đất dữ, là nơi ngập tràn những thiếu thốn và hiểm nguy. Trong bức thư ông viết cho Chris, cậu cháu trai 16 tuổi, lời khuyên quan trọng của ông về cuộc sống chính là: "Đừng tin bất kỳ ai."

Tuy nhiên, trước khi qua đời vài tuần, Opa nói rằng trong đêm đó ông đã thay đổi hoàn toàn quan điểm. Ông nói: "Chúng ta tin rằng mọi thứ đi ngược lại với ý muốn của mình. Giờ cha có thể thấy rằng mọi thứ đều đứng về phía chúng ta." Dù lúc trước ông không biết điều đó nhưng cuộc sống luôn đứng về phía ông, giúp đỡ và dạy ông nên người, thậm chí là ở những thời điểm khó khăn. Cuối cùng, những ngày cuối đời, ông cũng đã trả lời được câu hỏi của Einstein một cách tích cực. Việc thay đổi giả thuyết cơ bản về cuộc sống đã khiến ông cảm thấy thanh thản, xóa đi nỗi sợ và hoài nghi của mình. Thay vì chống lại cái chết, ông đã chấp nhận nó với sự biết ơn vì tất cả những gì ông có được trong cuộc sống. Sự đau khổ của ông đã được xoa dịu, ông ra đi một cách mãn nguyện trong tình yêu thương của gia đình.

Tôi thường tin rằng, lòng biết ơn cuộc sống đến từ việc có được hạnh phúc nhưng tôi còn nhận ra hạnh phúc cũng thực sự đến từ cảm giác biết ơn cuộc sống. Có thể không có cách nào tốt hơn để có được hạnh phúc bằng việc nuôi dưỡng lòng biết ơn của chúng ta. Một trong những nhà nghiên cứu khoa học đầu tiên về lòng biết ơn, Tiến sĩ Robert A. Emmons, từng phát biểu:

Chúng tôi đã phát hiện ra bằng chứng khoa học rằng khi người ta thường xuyên vun đắp lòng biết ơn, họ trải nghiệm được nhiều lợi ích to lớn về mặt tâm lý, thể chất và xã hội. Trong một số trường hợp, những báo cáo khẳng định rằng lòng biết ơn dẫn đến những thay đổi lớn về cuộc sống. Quan trọng hơn nữa, gia đình, bạn bè, vợ chồng và những người xung quanh liên tục cho rằng những người vun đắp lòng biết ơn dường như hạnh phúc và vui vẻ hơn. Tôi tin lòng biết ơn là một trong số ít những thái độ có thể tạo nên thay đổi lớn trong cuộc đời mỗi người.

Sự biết ơn cuộc sống không có nghĩa là phủ nhận điều đau đớn, mà là hiểu được bức tranh lớn hơn. Một lần, con gái tôi, Gabi, bỗng nhiên lên cơn đau bụng dữ dội và được đưa đến bệnh viện. Đó là

những ngày đầy sợ hãi, thất vọng và buồn bã đối với Gabi và vợ chồng tôi. Chúng tôi đã lo sợ rằng sẽ mất đứa con gái yêu quý của mình. Sau bốn ngày, tình trạng con bé dần xấu đi. Với một chẩn đoán thiếu chắc chắn, các bác sĩ bỗng quyết định thực hiện một cuộc đại phẫu khẩn cấp vào nửa đêm bởi ruột của Gabi bị tắc hoàn toàn. Nếu ca phẫu thuật này chỉ chậm thêm vài phút, thì ruột của con bé sẽ vỡ.

Sau đó, Gabi dần hồi phục. Trong thời điểm khó khăn đó, vợ tôi đã có được một bài học lớn về sự chấp nhận và tính kiên cường, đem đến cho cô ấy sự tin tưởng vào khả năng xử trí mọi bất lợi có thể xảy ra. Giữa việc than vãn về sự bất công và tập vun đắp lòng biết ơn đối với cuộc sống, sự phục hồi của Gabi và những gì cô ấy đã học được, vợ tôi đã chọn điều thứ hai.

Bằng cách cảm thấy biết ơn cuộc sống, chúng ta tự mở ra khả năng trải nghiệm, điều mà triết gia Ludwig von Wittgenstein gọi là "an toàn tuyệt đối". Wittgenstein đã chứng kiến hàng trăm, hàng nghìn người thiệt mạng khi còn phục vụ trong Thế chiến I, Wittgenstein muốn nói "an toàn tuyệt đối" như một "trạng thái tư duy mà người ta thiên về cách nói: 'Tôi an toàn, không có gì có thể làm tôi bị tổn thương dù bất kỳ điều gì xảy ra đi nữa.'" Ông quan sát thấy sự an toàn tuyệt đối đến từ cảm giác biết ơn và tự hỏi về chính sự tồn tại của thế giới. Dù thể xác của chúng ta mong manh và dễ bị tổn thương nhưng cảm giác là một trong những yếu tố an toàn tuyệt đối. Bằng việc coi vũ trụ luôn đứng về phía mình, ngay cả những lúc hiểm nguy, chúng ta có thể giải quyết được một trong những nhu cầu sâu kín nhất của bản thân – nhu cầu cần cảm thấy an toàn.

TỪ THIẾU THÂN THIỆN ĐẾN HÒA ĐỒNG

Trong cuốn Đi tìm lẽ sống, tiến sĩ Viktor Frankl kể câu chuyện về một nữ bệnh nhân của ông, người ốm nặng đang nằm trong một trại tập trung của Đức Quốc xã:

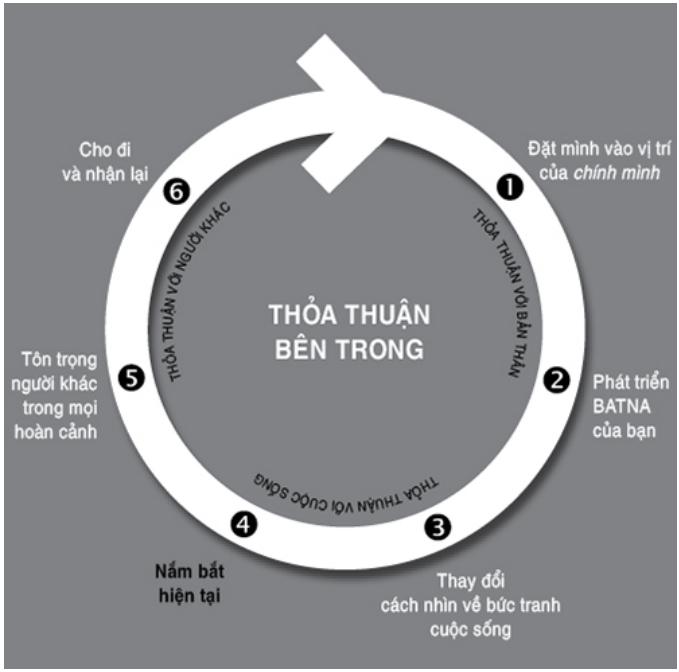
Người thiếu nữ này biết mình chỉ còn sống được vài ngày. Nhưng khi tôi bắt chuyện, cô vẫn vui vẻ dù sắp từ giã cõi đời. Cô nói với tôi: "Tôi biết ơn số phận đã nghiệt ngã với tôi. Trước đây, tôi hư hỏng và không nghiêm túc rèn luyện bản thân mình." Chỉ tay qua cửa sổ, cô nói: "Cái cây này là người bạn duy nhất của tôi trong những lúc cô đơn." Qua ô cửa sổ, cô có thể thấy một nhành hạt dẻ điểm hai bông hoa. Cô nói với tôi: "Tôi thường nói chuyện với cái cây này."

Tôi giật mình và hoàn toàn không hiểu điều cô nói. Cô đang mê sảng ư? Hay thỉnh thoảng bị ảo giác? Tôi lo lắng hỏi cô xem cái cây có đáp lời không. Cô trả lời: "Cái cây nói với tôi: 'Ta đây – ta là sự sống, sự sống vĩnh hằng.'"

Dù trong hoàn cảnh éo le, lẻ loi, cô độc, không bạn bè, gia đình ở bên nhưng thật đáng ngạc nhiên khi Frankl mô tả cô gái ấy "vui vẻ" và "biết ơn" vì những bài học về cuộc sống mà số phận khắc nghiệt đã mang đến cho cô. Bằng cách làm bạn với cái cây, thật ra chỉ là một cành cây có hai bông hoa, cô đã tìm ra cách kết nối với sự sống dù cho cái chết đang cận kề. Nhờ đó, cô có thể tạo ra hạnh phúc và tận hưởng những giờ phút còn lại của đời mình. Thậm chí, trong tình trạng kinh khủng như thế, cô vẫn có thể đưa ra câu trả lời tích cực cho câu hỏi của Einstein và coi vũ trụ luôn đứng về phía mình dưới dạng một cái cây.

Bài học từ trải nghiệm của người thiếu nữ nọ là việc nhớ đến khả năng thay đổi hình ảnh cuộc sống đáng ngạc nhiên của con người: nhờ sự gắn kết với cuộc sống, tìm thấy hạnh phúc trong những thứ có vẻ như nhỏ bé và hiểu rõ bài học của cuộc sống. Đôi lúc, cuộc sống đầy rẫy thử thách nhưng chúng ta có thể coi chúng có lợi cho bản thân. Chúng ta có thể học hỏi từ những thử thách đó, thậm chí là những thử thách khắc nghiệt nhất.

Như Frankl nêu rõ trong cuốn sách của mình, Saying Yes to Life in Spite of Everything (tạm dịch: Hài lòng với cuộc sống bất chấp tất cả), chúng ta có khả năng lựa chọn thái độ cơ bản đối với cuộc sống, thái độ này sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới thái độ cư xử với người khác của chúng ta. Thay vì không hài lòng và coi cuộc sống quay lưng về phía mình, chúng ta có thể chọn cách hài lòng và coi cuộc sống đứng về phía chúng ta. Khi đưa ra lựa chọn cơ bản này, chúng ta có thể định hướng cuộc sống, mối quan hệ và các cuộc đàm phán tốt hơn.



4.
Nắm bắt hiện tại

Từ phản kháng đến chấp nhận

Chỉ người sống với hiện tại mới thực sự hạnh phúc.

— Ludwig Von Wittgenstein

Áp lực tiếp diễn. Theo lời mời của Liên Hợp quốc và Trung tâm Carter6, tôi làm việc với tư cách của bên thứ ba trong một cuộc khủng hoảng chính trị gay gắt chia rẽ Venezuela. Hàng triệu người đổ ra đường phố thủ đô Caracas kêu gọi Tổng thống Hugo

Chavez từ chức. Trong khi đó, hàng triệu người khác lại xuống đường để ủng hộ ông. Người dân trang bị vũ khí, tin đồn về những cuộc tấn công sắp diễn ra lan truyền và các nhà quan sát quốc tế vô cùng quan ngại về khả năng xảy ra nội chiến.

Tôi nhận được một cuộc gọi từ nguyên Tổng thống Jimmy Carter, đề nghị tôi gặp Tổng thống Chavez để trao đổi về cách ngăn chặn tình hình căng thẳng đang leo thang nghiêm trọng. Một cuộc gặp được thu xếp và tôi muốn có được cơ hội hiếm có này để tác động đến nhà lãnh đạo của Venezuela. Tôi đã chuẩn bị những ý kiến cố vấn giá trị nhất để đưa ra. Nhưng tôi tự hỏi lý do gì để ông ta lắng nghe một giáo sư người Mỹ như tôi nói?

Theo thói quen, tôi đi bộ trong công viên để suy nghĩ thông suốt. Tôi ngờ rằng mình chỉ được tiếp chuyện với Tổng thống trong vài phút, nên cố vạch ra một số khuyến cáo cần nêu. Tuy nhiên, điều tôi nghĩ ra khi đi bộ lại trái ngược hoàn toàn với những gì tôi định làm: không đưa ra lời khuyên nếu không được yêu cầu. Chỉ lắng nghe, chú tâm vào khoảnh khắc hiện tại và tìm cơ hội. Tất nhiên, rủi ro là cuộc gặp sẽ sớm kết thúc và tôi sẽ mất đi cơ hội duy nhất để tác động tới ông bằng ý kiến cố vấn của mình, nhưng tôi đã chấp nhận.

Ngày diễn ra cuộc gặp, căng thẳng dâng cao, nhiều người phản đối gây rối bên ngoài dinh Tổng thống. Khi tôi cùng đồng nghiệp Francisco Diez đến, chúng tôi được yêu cầu đợi, sau đó di chuyển đến một phòng khách lớn, nơi chúng tôi được Tổng thống Chavez chào đón. Tổng thống mời chúng tôi ngồi vào ghế sofa cạnh ông. Tôi cảm ơn ngài về cuộc gặp, gửi lời hỏi thăm của Tổng thống Carter và hỏi thăm về cô con gái lên bốn của ông. Con gái tôi cũng bằng tuổi cô bé. Tôi muốn cuộc trao đổi diễn ra một cách tự nhiên.

Sau đó, Tổng thống Chavez thoải mái kể câu chuyện của mình. Tổng thống Chavez từng là đại tá quân đội nhưng từ chức trong giận dữ vì ông và binh lính được lệnh phải xả súng vào dân thường để dập tắt một cuộc bạo loạn liên quan đến giá thực phẩm ở Caracas. Sau đó, ông đã phát động một cuộc đảo chính và bị bắt giam. Khi được trả tự do, ông ra tranh cử tổng thống. Ông vô cùng ngưỡng mộ Simon Bolivar, vị anh hùng giải phóng Mỹ Latinh khỏi ách thống trị của Tây Ban Nha vào đầu những năm 1800. Tôi chăm chú lắng nghe, cố gắng tưởng tượng cảm giác nếu tôi ở vị trí của ông.

Khi kết thúc câu chuyện của mình, ông quay sang hỏi tôi:

“Giáo sư Ury, anh nghĩ gì về cuộc xung đột ở Venezuela?”

“Thưa Tổng thống, tôi đã và đang làm việc với tư cách là bên thứ ba trong nhiều cuộc nội chiến. Thật khó có thể kết thúc xung đột khi xảy ra đổ máu. Tôi tin rằng ngài đang có cơ hội lớn để ngăn chặn một cuộc chiến trước khi nó nổ ra.”

“Bằng cách nào?” Tổng thống hỏi.

“Mở ra một cuộc đối thoại với bên đối lập.”

“Đàm phán với họ ư?” Tổng thống phản ứng với thái độ tức giận. “Cách đây gần một năm, trong chính căn phòng này, họ là những kẻ phản bội, đã cố gắng lật đổ và giết tôi!”

Tôi ngừng lại một lúc và quan sát, theo dòng suy nghĩ của ông thay vì tranh luận.

“Tôi hiểu. Vì không tin tưởng nên chẳng có ích gì khi ngài nói chuyện với họ?”

“Chính xác!” Tổng thống đáp lại.

Tôi chỉ chú trọng vào khoảnh khắc hiện tại, tìm kiếm cơ hội và một câu hỏi chợt nảy ra:

“Căn cứ vào điều xảy ra với ngài thì đó là điều dễ hiểu, hãy cho tôi hỏi ngài một câu: Họ có thể làm gì vào sáng hôm sau để phát ra tín hiệu đáng tin cậy cho ngài biết về việc họ sẵn sàng thay đổi, nếu có?”

“Tín hiệu?” Vị tổng thống ngừng lại đôi chút để nghĩ về câu hỏi bất ngờ của tôi.

“Họ có thể ngừng gọi tôi là mono (con khỉ) trên đài truyền hình của họ.” Ông nở một nụ cười cay đắng. “Và họ có thể dừng việc đưa các tướng lĩnh mặc quân phục lên ti vi để kêu gọi lật đổ chính phủ. Đó là tội phản quốc.”

Trong vài phút, vị tổng thống đồng ý chỉ định bộ trưởng nội vụ làm việc với Francisco và tôi để triển khai danh sách các hành động khả thi mà mỗi bên có thể thực hiện để xây dựng lòng tin và lắng cơn khủng hoảng. Tổng thống đề nghị chúng tôi quay trở lại gặp ông vào hôm sau để báo cáo tiến độ. Một tiến trình mang tính chất xây dựng để bắt đầu làm dịu cuộc khủng hoảng chính trị sâu sắc đã được mở ra một cách đầy bất ngờ.

Khi Francisco và tôi chào tạm biệt Tổng thống Chavez, tôi liếc nhìn đồng hồ. Tôi không để ý thời gian và hai tiếng rưỡi đã trôi qua. Tôi tin rằng nếu bắt đầu trò chuyện bằng cách đưa ra các khuyến cáo như suy nghĩ ban đầu, cuộc gặp đó sẽ chỉ diễn ra trong vài phút. Xét cho cùng, còn cả một hàng người dài đang đợi gặp ông. Bởi tôi từ bỏ ý định cố gắng đưa ra lời khuyên một cách có suy nghĩ và chỉ nắm bắt hiện tại, chú ý tìm những cơ hội khả thi, nên cuộc gặp đã có hiệu quả.

Nếu chúng ta muốn đạt được thỏa thuận trong một tình huống nhạy cảm thì điều quan trọng nhất là tìm cơ hội trong khoảnh khắc hiện tại, cơ hội để điều chỉnh cuộc trao đổi theo hướng đạt được thỏa thuận, như trong cuộc trao đổi với Tổng thống Chavez. Tôi nhận thấy hầu hết các tình huống đều có cơ hội nếu chúng ta đủ chú tâm tìm kiếm, nhưng chúng cũng rất dễ bị bỏ lỡ. Tôi đã tham gia rất nhiều cuộc đàm phán, trong đó một bên phát ra tín hiệu về cơ hội, thậm chí nhượng bộ, còn bên kia lại không để ý đến tín hiệu đó. Dù là tranh cãi trong hôn nhân hay bất đồng về ngân sách tại cơ quan, chúng ta rất dễ bị rối trí, nghĩ về quá khứ hoặc lo lắng về tương lai. Thế nhưng chỉ trong khoảnh khắc hiện tại, chúng ta mới có thể đổi hướng cuộc đối thoại thành nhất trí một cách có chủ đích.

Nhiều năm trước, tôi đã học được bài học tìm kiếm cơ hội hiện tại từ người thầy, cũng là đồng nghiệp của tôi, Roger Fisher. Trong khi các giáo sư đại học mà tôi biết chú trọng vào việc tìm hiểu lịch sử của từng mâu thuẫn cụ thể hoặc dự đoán tương lai, Roger lại chú trọng vào cơ hội hiện tại để đưa ra hành động có tính xây dựng. “Hiện nay ai có thể làm gì để tìm ra cách giải quyết mâu thuẫn này?”, đó là câu hỏi mà ông luôn muốn đưa ra. Roger biết rằng, dù quá khứ và tương lai có nhiều thông tin thú vị nhưng khả năng thay đổi mâu thuẫn nằm ở khoảnh khắc hiện tại. Cách ông chú trọng vào cơ hội sẵn có để xúc tiến việc đạt được thỏa thuận là bài học đáng nhớ đối với tôi.

Điều tôi hoàn toàn chưa hiểu rõ vào thời điểm đó là cần làm điều gì trước để có thể tập trung vào cơ hội hiện tại trong các hoạt động tương tác với người khác. Nếu chúng ta phát hiện được cơ hội hiện tại thì trọng tâm bên trong của chúng ta cần phải ở khoảnh khắc hiện tại. Hiệu quả cao nhất của chúng ta bắt nguồn từ sự tỉnh táo hoàn toàn để chú ý đến hiện tại. Nhà nghiên cứu tâm lý Mihaly Csikszentmihalyi cho rằng, trạng thái này xuất hiện trong cuốn sách kỷ niệm về trạng thái tâm lý đối với tính hiệu quả cao và sự hài lòng bên trong. Các vận động viên đôi khi gọi trạng thái này là “khu vực”. Ví dụ, nếu các tay vợt tennis chơi ở cả điểm cuối hoặc

điểm bên khu kia thì họ sẽ không thể chơi tốt. Bằng cách nắm bắt hiện tại, hay ở trong khu vực, họ có thể nắm bắt được thời điểm và chơi tốt nhất. Nói về kinh nghiệm của mình trong việc nắm bắt hiện tại với tư cách là cựu vận động viên điền kinh chạy nước rút, Mark Richardson giải thích:

Đó là một cảm giác rất kỳ lạ. Cứ như thể thời gian trôi chậm lại và bạn thấy mọi thứ thật rõ ràng. Bạn chỉ cần biết rằng mọi kỹ thuật của bạn đều rất chuẩn xác. Bạn không cần phải cố hết sức. Cứ như bạn đang bồng bềnh trên đường chạy vậy. Cơ bắp của bạn phối hợp nhịp nhàng với nhau và kết quả là bạn chạy cực tốt.

Việc nắm bắt hiện tại quý giá đối với các vận động viên và cũng quan trọng đối với chúng ta; khi cố gắng đạt được thỏa thuận với người khác; dù là bạn đời, đồng nghiệp hay khách hàng. Như tôi đã khám phá ra trong cuộc gặp với Tổng tống Chavez, việc hoàn toàn chú ý tới khoảnh khắc hiện tại khiến chúng tôi ít phản ứng hơn, từ đó chú ý đến những cơ hội khả thi và tiếp cận tính sáng tạo tự nhiên để dễ dàng đạt được thỏa thuận cho cả đôi bên. Ngoài những ảnh hưởng tích cực, "hiện tại" cũng là thời điểm mà chúng tôi thường trải nghiệm sự hài lòng và thích thú lớn nhất.

Tuy nhiên, việc chú trọng vào khoảnh khắc hiện tại không hề dễ dàng. Có lẽ trở ngại lớn nhất là sự phản kháng bên trong, hay còn gọi là không chấp nhận cuộc sống: chúng ta nuối tiếc quá khứ, lo lắng về tương lai và không thừa nhận hoàn cảnh hiện tại. Điều quan trọng đối với việc nắm bắt hiện tại là không nghĩ về sự phản kháng bên trong và chấp nhận quá khứ, tin vào tương lai và nắm bắt hiện tại. Điều mấu chốt ở đây là chấp nhận cuộc sống.

HỌC CÁCH BUÔNG

Việc không níu kéo cuộc sống có thể khó hơn ta tưởng. Tôi nhớ lại những chuyến leo núi khi còn trẻ. Sau khi Dusty, bạn tôi và tôi leo lên đỉnh núi, chúng tôi sử dụng dây thừng để tụt xuống vách núi. Chúng tôi lùi khỏi gờ đá và sau đó bước chân xuống bề mặt vách đá, cao chừng trên 300 mét, giữ cho người vuông góc với bề mặt. Ban đầu, việc này thật đáng sợ. Bản năng mách bảo tôi rằng không được thả tay, không được để mình rơi xuống vách núi. Nhưng nếu không làm vậy, tôi sẽ bị mắc kẹt ở đó mãi.

Đôi khi chúng ta không muốn buông xuôi trong cuộc sống. Chúng ta có thể tin rằng việc liên tục lo lắng về tương lai sẽ tránh được nguy hiểm. Có thể chúng ta thích nghiền ngẫm về quá khứ, đổ lỗi cho người khác để cảm thấy mình đúng và cao thượng hơn. Có thể

chúng ta muốn kiểm soát, thậm chí đấu tranh chống lại hoàn cảnh khi hiện tại khác xa với mong muốn hoặc kế hoạch của chúng ta. Như George Bernard Shaw từng nhận xét: "Đôi khi sự bó buộc của con người với gánh nặng còn mạnh mẽ hơn sự bó buộc của gánh nặng đối với họ."

Bằng tất cả những lý do này, vượt qua sự phản kháng với việc buông tay là một quá trình diễn ra chậm chạp. Để học đu dây, tôi bắt đầu bằng cách nới lỏng tay khỏi dây thừng trong vài giây, nới lỏng thêm chút nữa khi cảm thấy an toàn, rồi nắm chặt dây thừng, cứ tiếp tục như thế cho đến khi tôi cảm thấy hoàn toàn thoải mái và quen với việc đu người xuống vách đá. Chúng ta cần kết hợp sự kiên trì và bền bỉ để đối phó với thách thức và nắm bắt hiện tại. Việc đó sẽ dần trở nên dễ dàng hơn, thậm chí cho đến khi chúng ta không còn nghĩ về nó nữa.

Một lần, Dusty và tôi phải đu xuống từ một đỉnh núi cao trong cơn bão. Mưa tạt xối xả vào mặt chúng tôi trong tiếng sấm rền và những tia chớp thỉnh thoảng lóe lên. Chúng tôi ở trên một gờ đá nhỏ và thứ duy nhất có thể dùng để buộc dây thừng là một cây thông nhỏ, mảnh khảnh trên vách đá. Chúng tôi vội vàng quấn dây thừng quanh cái cây, kéo thử để kiểm tra và bắt đầu đu xuống.

Khi bắt đầu đu qua mép vách đá cao chót vót, toàn bộ trọng lượng của tôi dồn vào dây thừng khiến cây thông rung lên và từ từ bật rễ. Tôi kịp thời bám vào gờ đá. Chúng tôi dừng lại, chăm chú quan sát xung quanh và cuối cùng cũng tìm được một tảng đá có thể buộc dây chắc chắn hơn. Lần này, chúng tôi đã tiếp đất một cách an toàn. Dusty và tôi đã học được cách hiểu rõ giá trị của việc chọn một chỗ chắc chắn để neo trước khi thả tay đu xuống.

Tôi nhận ra bài học này cũng đúng với việc buông xuôi trong cuộc sống. Khả năng nới lỏng tay và mặc cuộc sống trôi qua một cách tự nhiên phụ thuộc vào việc chúng ta cảm thấy được neo giữ chắc chắn ra sao trong một thế giới thân thiện. Nếu có thể thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống và thỏa mãn từ bên trong, chúng ta sẽ sẵn sàng hơn khi ngừng nghĩ về những oán hận trong quá khứ và nỗi lo về tương lai. Việc thay đổi cách nhìn cho phép chúng ta chấp nhận cuộc sống.

CHẤP NHẬN QUÁ KHỨ

Một khách hàng bị bế tắc trong một tranh chấp kinh doanh đã tâm sự với tôi: "Khi nghĩ về điều Craig đã làm với mình, tôi cảm thấy tức giận. Vì vậy, tôi rất vui khi công kích anh ta. Khi tôi giải

quyết tranh chấp của chúng tôi, cuộc sống của tôi sẽ như thế nào nếu không có cuộc chiến của riêng mình?" Craig bị đắm chìm vào quá khứ và ý định trả thù đến nỗi không thấy được mục đích thực sự của mình trong đàm phán và trong cuộc sống.

Là một nhà hòa giải, tôi đã nhận thấy cách cái bóng nặng nề của quá khứ tạo ra sự cay đắng, oán giận và thù hận. Trong nhiều ngày, tôi lắng nghe những lời đổ lỗi, buộc tội. Tôi quan sát việc tâm trí của con người dễ bị sa lầy vào quá khứ mà quên đi cơ hội hiện tại để kết thúc mâu thuẫn và đau khổ.

Níu giữ quá khứ không chỉ hủy hoại bản thân bởi nó khiến chúng ta không còn chú ý đến việc đạt được một thỏa thuận cùng có lợi và tước đi niềm vui, thậm chí làm tổn hại đến sức khỏe của cả hai. Nó tác động đến những người xung quanh ta, những người ủng hộ ta nhiệt thành nhất trong cuộc sống. Do vậy, khi chúng ta níu giữ quá khứ, hủy hoại hiện tại, đồng nghĩa rằng chúng ta đã tước đi niềm vui và hạnh phúc của họ. Nếu thực sự nhận ra việc níu giữ quá khứ gây tổn hại thế nào và hủy hoại bản thân ra sao thì chúng ta sẽ không đợi quá lâu để buông tay.

Trong tranh chấp nêu trên, khi khách hàng của tôi có thể từ bỏ việc sống trong quá khứ và giải quyết những bất đồng với đối thủ, anh ta sẽ cảm thấy nhẹ nhõm hơn nhiều. Thậm chí, những đứa con của anh ta cũng để ý và lo lắng về việc mâu thuẫn ảnh hưởng đến cha chúng như thế nào. Khi tranh chấp kết thúc, chúng hoàn toàn yên tâm khi chẳng có sự thay đổi đáng kể nào xảy ra. Chúng nói với mẹ rằng: "Cha không còn nói chuyện điện thoại suốt nữa."

Việc ngừng nghĩ đến quá khứ thực sự có thể giải phóng bạn. Trong một bài phát biểu tại Liên Hợp quốc, cựu Tổng thống Hoa Kỳ Bill Clinton nhớ lại câu hỏi mà ông từng hỏi Nelson Mandela:

"Hãy nói thật cho tôi biết ông có ghét họ trong lần xuống đường đầu tiên sau khi ra tù không?"

"Có chứ. Tôi đủ già để nói ra sự thật. Tôi cảm thấy căm thù và sợ hãi, nhưng tôi tự nhủ với chính mình rằng nếu ghét họ khi vào trong chiếc xe đó thì ta sẽ vẫn là tù nhân của họ. Còn tôi muốn được tự do nên tôi không nghĩ đến nó nữa." Mandela trả lời.

Nelson đã chịu cảnh ở tù suốt 27 năm và có vô số lý do để cảm thấy cay đắng và tức giận. Món quà lớn và bất ngờ ông dành cho đồng bào của mình là giúp họ rũ bỏ được gánh nặng quá khứ để có thể bắt đầu xây dựng một nước Nam Mỹ tự do. Bằng việc học cách

chấp nhận và tha thứ cho những người trước đây bỏ tù mình, Mandela đã truyền cảm hứng cho hàng nghìn người. Vusumzi Mcongo bị bắt giam tại đảo Robben vì lãnh đạo cuộc tẩy chay của sinh viên, đã bị tra tấn vô cùng dã man. Ông nói rằng: "Chúng ta không thể sống trong đau khổ mãi được. Đôi khi phải chấp nhận những gì đã xảy ra, những năm tháng bị phí hoài. Sống với quá khứ chỉ khiến ta cảm thấy hỗn độn."

Tha thứ cho những người làm điều xấu với mình không có nghĩa là quên đi những gì họ đã làm. Nó chứng tỏ chúng ta chấp nhận điều đã xảy ra và giải thoát bản thân khỏi gánh nặng. Người được hưởng lợi từ việc tha thứ, xét cho cùng, chính là chúng ta. Sự oán hờn và tức giận thường hủy hoại và làm tổn thương chính chúng ta nhiều hơn người khác. Giữ mãi những oán hận giống như mang chiếc túi nặng, khiến ta mệt mỏi một cách không cần thiết.

Tha thứ cho người khác là một việc quan trọng, nhưng người cần tha thứ nhất lại chính là bản thân chúng ta. Chắc chắn sẽ có lúc chúng ta cảm thấy tiếc nuối, căm giận bản thân, đổ lỗi cho chính mình vì đã tự phá vỡ lời hứa, làm tổn thương bản thân cũng như người khác. Những cảm giác này thường khiến chúng ta day dứt rồi quên mất khoảnh khắc hiện tại. Nhà thơ Maya Angelou đã cố thuyết phục rằng việc tha thứ cho bản thân là điều quan trọng:

Nếu sống, bạn sẽ mắc sai lầm. Đây là điều khó tránh khỏi. Nhưng khi mắc sai lầm và nhận ra chúng, bạn sẽ tha thứ cho chính mình. Nếu cứ nghĩ về sai lầm đó, chúng ta không thể thấy được vinh quang của chính mình trong gương bởi những khuyết điểm đã che lấp tất cả.

Chấp nhận quá khứ không chỉ là từ bỏ những cáo buộc đối với người khác mà còn với cả chính bản thân mình. Đó cũng là việc chấp nhận những kinh nghiệm mà cuộc sống mang lại dù chúng mang tính thách thức đến mức nào đi chăng nữa. Nếu không từ bỏ oán hận và tiếc nuối, chúng ta sẽ trở thành tù nhân của quá khứ. Chấp nhận quá khứ giúp chúng ta thay đổi cách nhìn về câu chuyện của mình và mang lại ý nghĩa tích cực cho những điều, thậm chí khó khăn nhất, trong cuộc sống. Chúng ta có thể không có khả năng thay đổi quá khứ nhưng có thể thay đổi cách nhìn của mình về nó.

Trước đây, tôi không tin vào khả năng thay đổi cách nhìn về câu chuyện của con người, nhưng những trải nghiệm khó khăn về mặt y tế của Gabi đã khiến tôi tin vào khả năng này. Trong những năm đầu khi Gabi chào đời, vợ tôi cảm thấy như đang ở trong

đường hầm không lối thoát. Theo thời gian, chúng tôi học được cách thay đổi cách nhìn nhờ vào kinh nghiệm của mình. Đau đớn và khó khăn khi chứng kiến Gabi trải qua nhiều thủ tục y tế đã khiến chúng tôi dạn dày hơn và tìm thấy những nguồn vui trong chính mình. Chúng tôi biết ơn những bài học quý giá mà cuộc sống của Gabi mang lại, đồng thời phản ánh nó trong cuốn sách này. Tôi cũng tìm hiểu sâu hơn về khả năng quan sát các suy nghĩ và cảm giác của bản thân, đặt mình vào vị trí của chính mình, coi cuộc sống luôn đứng về phía mình. Khi nhìn lại, chúng tôi hiểu toàn bộ kinh nghiệm có được này là do "cú sốc may mắn", một cú sốc đã làm thức tỉnh khả năng trải nghiệm niềm vui trong cuộc sống hiện tại một cách trái ngược. Tôi có thể chắc chắn rằng, chúng tôi hiện đang hạnh phúc và mãn nguyện hơn vì những gì đã học được. Thực lòng, tôi không tin mình viết được cuốn sách này nếu không có những trải nghiệm đó.

TIN VÀO TƯƠNG LAI

Khi tôi nói chuyện với một nhóm doanh nhân về tầm quan trọng then chốt của việc phát triển phương án dự phòng tốt nhất để tiến tới thỏa thuận của bạn, một người đã đến chỗ tôi và nói: "Vâng, điều đó đúng. Nhưng tôi cũng muốn nói về phương án dự phòng xấu nhất để tiến tới thỏa thuận (WATNA7) của tôi."

Trong khi tôi vô cùng tò mò, anh ta nói tiếp: "Bởi tôi lo lắng nhiều về những gì sẽ xảy ra nếu cuộc đàm phán diễn ra không như mong muốn. Nó giúp tôi nghĩ về điều xấu nhất có thể xảy ra, bởi tôi có thể nói với chính mình rằng nếu họ không định giết tôi thì tôi có lẽ sẽ sống và cười xòa."

Bình luận đó hàm chứa nhiều sự thật. Chúng ta có xu hướng lo lắng nhiều trong đàm phán và trong cuộc sống về mọi điều xấu có thể xảy ra. Trong khi việc nghĩ đến tương lai có thể hữu ích thì việc liên tục lo lắng về tương lai khiến chúng ta không chú ý tới khoảnh khắc hiện tại, không thể làm việc ở trong trạng thái tốt nhất.

Tôi đã quá quen với nỗi sợ đến từ công việc trong những mâu thuẫn nguy hiểm. Tôi thường quan sát nỗi sợ xâm chiếm mình và những người khác. Nhưng điều tôi học được qua nhiều năm là nỗi sợ của chúng ta đều vô căn cứ. Như nhà triết học người Pháp, Michel de Montaigne viết cách đây bốn thế kỷ: "Cuộc sống của tôi đầy những rủi ro khủng khiếp mà hầu hết chưa từng xảy ra." Cuối cùng, nỗi sợ gây ra tổn hại nhiều hơn chúng ta tưởng. Montaigne kết luận: "Người lo sợ mình sẽ đau khổ thực tế đã đau khổ về

những gì họ lo sợ."

Thay vì sợ hãi, chúng ta hãy tin tưởng. Nhắc đến tin tưởng, tôi không muốn nói tới việc tin rằng sẽ không có thách thức hay kinh nghiệm đau thương nào. Đúng hơn, tôi muốn nói đến sự tin tưởng mà bạn có thể giải quyết những thách thức gặp phải. Sự tin tưởng đó cho phép tôi có cuộc trao đổi hiệu quả với Tổng thống Chavez. Nếu sợ thất bại, tôi đã không thể khiến cuộc trao đổi diễn ra tự nhiên và biến thành một cơ hội trong đàm phán như thế.

Tin tưởng không phải là việc thay đổi thái độ một lần. Nó là một sự lựa chọn tỉnh táo mà chúng ta gặp phải nhiều lần trong ngày. Trong mọi hoạt động tương tác với khách hàng hay cấp trên, bạn đời hay đối tác, chúng ta có thể chọn sợ hãi hoặc tin tưởng. Chúng ta sẽ từ chối điều mách bảo để không trở nên ngớ ngẩn hay lố bịch? Hay chúng ta sẽ chọn điều khuyến khích ta nắm lấy cơ hội và đi theo trực giác của mình?

Ngài Winston Churchill[8] từng nói: "Người bi quan thấy khó khăn trong mọi cơ hội. Người lạc quan thấy cơ hội trong mọi khó khăn." Ông tiếp lời: "Tôi là một người lạc quan. Nếu tôi là người khác thì điều đó sẽ không mấy hữu ích." Như ông đã hiểu rõ từ những nỗi kinh hoàng của chiến tranh, việc tin tưởng vào tương lai không có nghĩa là lờ đi các vấn đề của hiện tại. Ngược lại, tin tưởng là một thái độ mà chúng ta có thể chủ động xử lý các vấn đề của bản thân. Sao chúng ta không thử thái độ này và xem liệu việc tin tưởng rằng bạn có thể xử lý mọi việc trong cuộc sống có khiến bạn cảm thấy tốt hơn việc liên tục lo lắng về tương lai không?

Nhiều phương pháp thực tế có thể giúp ta không nghĩ tới nỗi sợ trong tương lai. Bạn có thể quan sát nỗi sợ khi nó xuất hiện rồi sau đó dần thoát khỏi nó một cách tỉnh táo. Bạn có thể hít thở sâu một đến hai lần, đưa ôxy lên não để có thể thấy mọi thứ rõ ràng hơn. Hoặc giống như doanh nhân mà tôi đã trích dẫn trước đó, bạn cũng có thể tự đặt ra câu hỏi đơn giản nhưng có tính kiểm chứng thực tế mạnh, nếu lo lắng về một viễn cảnh tương lai cụ thể: Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra ở đây là gì? Bằng cách đối mặt và thấy rõ nỗi sợ, bạn có thể nắm bắt hiện tại. Cơ thể của chúng ta không phân biệt được mối đe dọa có thực và mối đe dọa tưởng tượng khi xuất hiện phản ứng đáp trả hay bỏ chạy. Vì vậy, trong phần lớn các trường hợp, hiểu biết có thể giúp chúng ta không nghĩ đến nỗi sợ nữa.

Có lẽ cách chắc chắn nhất để giải thoát chính bạn khỏi nỗi sợ vô cớ là nhớ đến phương án dự phòng tốt nhất khi thỏa thuận bên trong

và hài lòng với cuộc sống. Cam kết quan tâm tới các nhu cầu của bạn và tin cuộc sống luôn đứng về phía bạn sẽ mang tới cho bạn cảm giác mọi chuyện cuối cùng cũng tốt đẹp dù có điều gì xảy ra đi nữa.

Ngạn ngữ cổ Trung Quốc có câu: "Bạn không thể thay đổi được những điều bạn quan tâm, lo lắng nhưng bạn có thể vượt qua được những suy nghĩ đó."

NẮM BẮT HIỆN TẠI

Khi tự giải thoát khỏi gánh nặng của quá khứ và bóng đen của tương lai, chúng ta sống và hành động tự do hơn trong thời điểm hiện tại. Đôi khi chúng ta có thể nghĩ về quá khứ để rút ra bài học và nghĩ về tương lai để lên kế hoạch và những phương án đề phòng cần thiết. Nhưng chúng ta có thể thành công vào thời điểm tạo ra thay đổi tích cực nhờ khoảnh khắc hiện tại. Chính việc nắm bắt hiện tại và phát hiện ra các cơ hội trong các cuộc đàm phán mà chúng ta có thể dễ dàng đạt được thỏa thuận với người khác.

Điện thoại di động, tin nhắn và e-mail ngày nay rất dễ khiến chúng ta xao nhãng hiện tại. Sự phản kháng của chúng ta với cuộc sống hiện tại chính là nguồn gốc của việc xao nhãng này. Chúng ta có xu hướng lý tưởng hóa những mong đợi về việc cuộc sống nên hay không nên như thế nào và luôn so sánh hiện thực với mong đợi đó. "Tôi nên kinh doanh ngay." "Tôikhông nên nói với cấp trên như thế." "Vợ/chồng tôi nên đối xử tốt hơn với tôi". Nên hay không nên chính là tín hiệu mong đợi được phơi bày.

Chấp nhận thực tại không đồng nghĩa với cam chịu. Trên thực tế, thay đổi mang tính xây dựng bắt nguồn từ việc chấp nhận thực tế thay vì tốn thời gian và công sức để chống lại nó. Judith đã trải qua giai đoạn khó khăn khi con trai Ben của cô bắt đầu nổi loạn ở tuổi lên chín và đỉnh điểm khi cậu bé 13 tuổi. Ben nhiều lần từ chối nỗ lực gần gũi hơn với mẹ mình. Judith cảm thấy vô cùng tổn thương, giận dữ, bất lực và đau đớn. Cô thấy mình như muốn nổ tung thành từng mảnh.

Judith nói: "Tôi sẽ không từ bỏ. Tôi cảm thấy như đang chiến đấu vì cuộc sống của tôi và con trai. Chồng tôi phải chạy qua chạy lại phòng ở tầng hầm của Ben, đóng vai người hòa giải đang gắng sức truyền thông điệp giữa các lực lượng nổi dậy và chính phủ đổ nát."

Judith đang bày tỏ sự không chấp nhận với cách cư xử của Ben, về

bản chất không chấp nhận cuộc sống ở thời điểm hiện tại. Nhưng dù có cố gắng chống lại, cô cũng không thể ép buộc Ben vào thời điểm đó. Thật không dễ từ bỏ việc cố gắng kiểm soát cuộc sống, đặc biệt là khi ta luôn giữ khư khư ý kiến của mình.

Đằng sau nỗi sợ buông tay có thể là giả định sai lầm rằng nếu chúng ta không kiểm soát mọi thứ xung quanh thì chúng sẽ đổ vỡ và cuộc sống sẽ bị hủy hoại. Bản năng của chúng ta là bảo vệ cuộc sống lý tưởng của mình. Trớ trêu thay, việc chống lại thực tại sẽ hủy hoại không chỉ chúng ta mà còn với cả những người xung quanh. Trong trường hợp của Judith, mối quan hệ giữa hai vợ chồng cô trở nên căng thẳng tột độ bởi sự đánh giá, đổ lỗi, tổn thương lẫn nhau và bất lực.

Vậy làm thế nào chúng ta buông tay?

Judith học cách buông tay bằng việc kiểm tra những giả định của mình về tương lai, điều tạo ra phần lớn mong muốn kiểm soát mối quan hệ với con trai của cô. Một hôm, khi đang tản bộ sau nhà, cô tự hỏi: Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra ở đây là gì? Judith nhận ra rằng: "Điều tồi tệ nhất, ngoài cái chết, mà mình có thể tưởng tượng là sau cùng sẽ chỉ có mối quan hệ tích cực cuối cùng với hai trong số ba người con của mình mà thôi." Theo thuật ngữ đàm phán, cô đang tự hỏi bản thân câu hỏi kiểm chứng thực tế, một câu hỏi về sự lựa chọn tốt nhất nếu không thể đạt được thỏa thuận với con trai mình.

Bỗng nhiên, hoàn cảnh của Judith có vẻ không còn quá kinh khủng. Cô tự hỏi: Mình có thể sống với điều này không? Mình có thể hạnh phúc dù không có mối quan hệ tốt với con trai không? Và câu trả lời đã rõ – cô có thể. Judith nói: "Đó không phải điều mình muốn nhưng mình có thể sống với điều đó. Mình vẫn có khả năng tìm thấy niềm vui và sự hài lòng trong cuộc sống. Hạnh phúc của mình không phụ thuộc vào tình yêu hay sự chấp nhận của Ben." Trong khoảnh khắc ngắn ngủi đó, Judith cảm thấy được giải thoát khỏi sự hành hạ do nỗi sợ của cô gây ra.

Judith giải thích: "Tôi dần không nghĩ đến nó nữa. Tôi không còn nghĩ đến việc cần sự chấp nhận của Ben, cần có được sự yêu quý của cậu con trai, thậm chí là cần nó thích tôi. Tôi không còn nghĩ đến việc cần Ben phải nói chuyện và có tình cảm với tôi như đối với cha nó. Và quan trọng nhất, tôi không còn nghĩ đến việc cần phải có bất kỳ mối quan hệ tốt đẹp nào với con trai của mình nữa. Khi tôi đối diện với cuộc sống thực tế hơn, bức tranh về chính tôi với tư cách người mẹ, người vợ hay bất kỳ ai mà tôi đã hình dung

trước đó, đã tan biến. Tôi cảm thấy được tự do."

Khi Judith có thể ngừng suy nghĩ về những điều cô mong đợi, cơ hội lại được mở ra một cách tự nhiên. Việc không nghĩ đến chúng rốt cuộc lại là lời giải đáp bất ngờ làm thay đổi mâu thuẫn giữa hai mẹ con. Mối quan hệ dần được phục hồi theo năm tháng. Sau một thời gian, cậu bé đã gần gũi hơn với Judith và xin lỗi vì đã làm tổn thương cô, đồng thời nói rằng nó yêu cô nhiều đến nhường nào. Bằng việc chọn cách đối diện với thực tế và đạt được thỏa thuận với chính mình, cô đã đạt được thỏa thuận với con trai cũng như với chồng.

Trường hợp của Judith cho thấy, khó có thể khiến đôi bên thỏa hiệp khi có mâu thuẫn nếu ban đầu chúng ta không chấp nhận hoàn cảnh thực tế. Tôi đã học được rằng chấp nhận hiện tại nghĩa là chấp nhận một món quà đến từ cuộc sống. Dù chúng ta có chán ghét hiện tại, như Judith cảm nhận về mối bất đồng với con trai của mình, thì đó vẫn là một món quà.

Người mang lại bài học hay nhất cho tôi chính là con gái tôi, Gabi. Dù trải qua 14 cuộc đại phẫu nhưng con bé không bao giờ nhớ lại với sự oán giận, tiếc nuối hay buồn bã cho bản thân. Con bé hạnh phúc, tìm thấy niềm vui và sự sôi nổi mỗi ngày. Mỗi khi thấy mình nghĩ về quá khứ hoặc lo lắng về tương lai của Gabi, tôi chỉ cần nhớ tới sự tập trung vào khoảnh khắc hiện tại của con bé. Nếu con gái tôi có thể quẳng gánh lo và vui sống với hiện tại thì tôi cũng có thể làm được.

Khi vợ chồng tôi hiểu ra, từ việc chứng kiến Gabi trải qua nhiều cuộc phẫu thuật, nỗi đau xuất hiện. Đó là một phần của cuộc sống. Nhưng khi chống lại cuộc sống và nỗi đau, chúng ta bắt đầu đau khổ. Nỗi đau khó có thể né tránh nhưng đau khổ tùy thuộc vào suy nghĩ của con người. Chúng ta có thể nghĩ rằng chính sự đau khổ khiến ta phải phản kháng, nhưng thật nghịch lý là chính sự phản kháng lại khiến ta đau khổ. Chúng ta bế tắc trong tuyệt vọng và không ngừng ước rằng điều đó không xảy ra với mình. Việc chống lại hoàn cảnh hiện tại thường làm đau khổ dài thêm, đôi lúc là vô tận. Tất nhiên, việc này không dễ dàng gì nhưng chúng ta có thể chọn cách hạn chế đau khổ bằng việc dần học cách không nghĩ về sự phản kháng của mình và chấp nhận cuộc sống thực tại.

Tôi đã nhận ra một bài học rằng chúng ta phải mất nhiều thứ trong cuộc sống. Đó là bản chất của cuộc sống. Đừng lo lắng. Đừng đánh mất hiện tại. Không có gì đáng giá bằng hiện tại. Không có gì

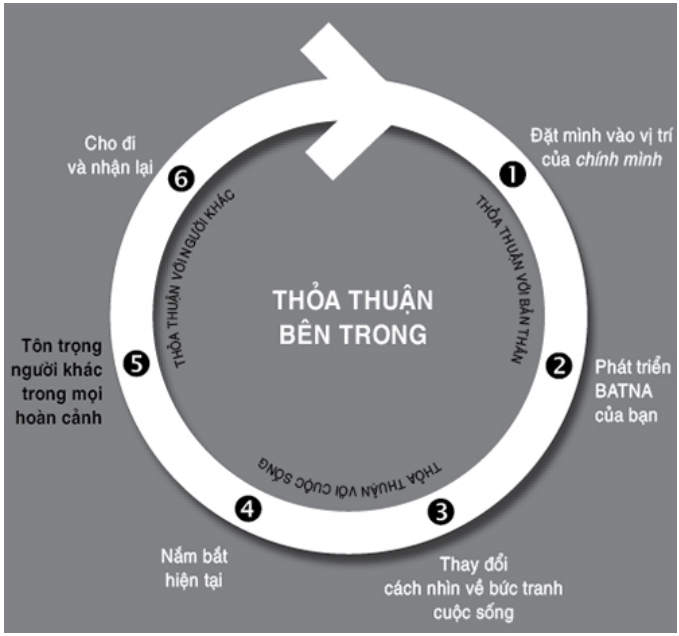
quan trọng hơn sự trọn vẹn của cuộc sống tại thời điểm hiện tại.

Tôi đã hiểu được một yếu tố quan trọng của việc nắm bắt hiện tại là tập trung vào điều tồn tại trong khi chấp nhận điều đã qua. Nghĩa là lưu lại thời điểm quan trọng kết nối chúng ta với cuộc sống trong khi chấp nhận các tình huống cả tốt đẹp lẫn đau đớn mình gặp phải. Hãy để điều trôi qua trôi qua, hãy để điều tồn tại tồn tại. Bằng việc tập trung vào điều tồn tại như cuộc sống, tự nhiên, vũ trụ, chúng ta sẽ hiểu rõ về điều đã qua, hiểu rõ hơn về sự quý giá và tính tạm thời của mọi trải nghiệm. Dần dần, khi nhận thức rõ rằng những trải nghiệm này sẽ không tồn tại mãi mãi, chúng ta sẽ ít phản ứng hơn trong những tình huống mâu thuẫn, dù mâu thuẫn là gì, nó cũng sẽ qua và chúng ta sẽ dễ dàng tìm kiếm cơ hội hiện tại để đạt được thỏa thuận với những người khác hơn.

BIẾN PHẢN KHÁNG THÀNH CHẤP NHẬN

Nếu bước đầu tiên trong việc hài lòng với cuộc sống là nhìn bức tranh cuộc sống một cách thân thiện hơn thì bước thứ hai là nắm bắt hiện tại – thời điểm có hiệu quả và sự hài lòng cao. Chấp nhận cuộc sống có nghĩa là chấp nhận quá khứ, không nghĩ về những oán giận và đau khổ kéo dài. Điều này còn có nghĩa là hài lòng với tương lai, không nghĩ nhiều về những lo lắng không cần thiết, thay nỗi sợ bằng sự tin tưởng. Đồng nghĩa là chấp nhận hiện tại, không mong đợi thêm và hiểu rõ những gì chúng ta có ở thời điểm đó. Tất nhiên, việc này không phải lúc nào cũng dễ dàng làm được. Cần phải có sức mạnh để vượt qua quá khứ, lòng dũng cảm để tin vào tương lai, và sự tập trung để nắm bắt hiện tại giữa những vấn đề và các sự việc liên tục làm xao lãng trong cuộc sống. Dù thách thức lớn thế nào đi nữa, phần thưởng về sự hài lòng bên trong, thỏa thuận vừa ý và mối quan hệ lành mạnh vẫn quan trọng hơn nhiều.

Sau khi đã kiểm tra thái độ của mình đối với cuộc sống, chúng ta cần kiểm tra thái độ đối với người khác. Chấp nhận cuộc sống giúp chúng ta chuẩn bị cho thử thách tiếp theo, đó là đạt được thỏa thuận với người khác.


THỎA THUẬN BÊN TRONG
THỎA THUẬN VỚI BẢN THÂN
THỎA THUẬN VỚI CUỘC SỐNG
THỎA THUẬN VỚI NGƯỜI KHÁC
1
Đặt mình vào vị trí của chính mình
2
Phát triển BATNA của bạn
3
Thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống
4
Nắm bắt hiện tại
5
Tôn trọng người khác trong mọi hoàn cảnh
6
Cho đi và nhận lại

5.

Tôn trọng mọi người trong mọi hoàn cảnh

Từ gạt bỏ đến kết nạp

Anh ta vẽ một vòng tròn không có tôi - coi tôi như kẻ dị giáo, nổi loạn. Nhưng tình yêu và tôi có cách để chiến thắng: Chúng tôi vẽ ra một vòng tròn to cho cả anh ta!

— Edwin Markham

60 người trong căn phòng, 40 người thuộc ban giám đốc và 20 người bên công đoàn bắt đầu đàm phán về hợp đồng lao động. Mối quan hệ giữa họ đã căng thẳng trong nhiều thập kỷ với những cuộc đình công kéo dài và tranh tụng tại tòa. Lần dự đoán này cũng chẳng có gì khác biệt. Đại diện ban giám đốc bắt đầu: "Chúng ta hãy nói rõ với nhau nhé. Chúng tôi có mặt ở đây chỉ vì yêu cầu của pháp luật. Chúng tôi không tin các anh và không thích những gì các anh đang làm." Giọng điệu của ông ta lạnh lùng, đối địch và tự hạ thấp mình. Ở phía bên kia bàn đàm phán, đại diện công đoàn đang vô cùng giận dữ.

Dennis Williams, lãnh đạo công đoàn, muốn công kích lại nhưng ông ta đã kiểm soát được tâm trạng và đáp lại bằng một giọng bình tĩnh, đầy tôn trọng: "Tôi nghe anh nói và tôi sẽ nói cho anh biết tại sao chúng tôi có mặt ở đây. Chúng tôi đến đây để xem rằng liệu chúng ta có thể bắt tay để cùng nhau tạo ra điều tốt nhất cho nhân viên của các anh không, hàng chục nghìn người góp phần vào thành công của công ty các anh đấy."

Như Dennis nói với tôi vài năm sau đó: "Dù cảm thấy sự tức giận nóng hơn cả lửa địa ngục và bản năng muốn phản ứng lại nhưng tôi nhận ra rằng điều đó sẽ không đi tới đâu cả. Những người bên cạnh bực tức vì tôi không phản ứng lại nhưng cuối cùng họ cũng hiểu rằng chúng tôi cần làm theo phương pháp đó. Và tôi có thể nói với anh rằng phản ứng mở đầu đó đã ảnh hưởng đến cách nói chuyện trong phần còn lại của cuộc đàm phán. Sau đó, nhiều người phía bên kia đến chỗ tôi và nói rằng họ đánh giá cao điều tôi đã nói. Chỉ với một chút tôn trọng đó đã thay đổi cả quá trình đàm phán. Đó là một trong số ba lần, trong suốt hơn 60 năm, chúng tôi thành công khi thỏa thuận về một hợp đồng mà không cần phải lớn tiếng.

Bằng kinh nghiệm đàm phán của mình, từ lâu tôi đã thấy rằng sự nhượng bộ mang lại cho bạn ít tổn thất nhất và việc tỏ ra tôn trọng mang lại cho bạn nhiều hơn cả. Tôn trọng đơn giản là chú ý một cách tích cực và đối xử với người khác với thái độ mà bạn muốn được người khác đối xử lại. Tôn trọng (respect) là từ gốc Latinh, trong đó "re" trong từ lặp lại và "spect" trong từ kính. Theo nghĩa này, tôn trọng có nghĩa là "nhìn lại". Đó là nhìn nhận người khác ở góc độ mới như một con người đáng được tôn trọng. Nếu chúng ta muốn đạt được thỏa thuận với người khác thì cách quan trọng nhất để bắt đầu là thể hiện sự tôn trọng.

Dù có lợi nhưng việc thể hiện lòng tôn trọng là điều mà mọi người khó có thể nhượng bộ. Trong tình huống hoặc mối quan hệ có mâu thuẫn khó giải quyết, tôn trọng có thể là điều cuối cùng mà chúng ta muốn cho đi. Chúng ta có thể nghĩ rằng họ không xứng đáng với sự tôn trọng và họ cần có nó. Họ có thể không tôn trọng chúng ta vậy tại sao chúng ta phải tôn trọng họ? Nếu cảm thấy bị bác bỏ, như vị lãnh đạo công đoàn cảm thấy, thì chúng ta sẽ bác bỏ lại một cách tự nhiên. Nếu cảm thấy bị công kích thì chúng ta sẽ công kích lại. Vì nỗi đau này, chúng ta gây ra nỗi đau khác. Đó là một vòng tròn hủy hoại lẫn nhau, như tôi đã chứng kiến nhiều lần, từ các gia đình, công ty, cộng đồng và cả xã hội. Kết quả thường thấy là các bên đều thiệt hại.

Như câu chuyện về cuộc đàm phán căng thẳng giữa công đoàn và ban giám đốc cho thấy, thường chỉ cần một bên thay đổi thái độ – từ đối địch và bác bỏ sang tôn trọng – để thay đổi cách nói chuyện và triển vọng của một cuộc trao đổi khó khăn. Người đó có thể là chúng ta. Khi chúng ta bày tỏ sự tôn trọng với bên kia thì đối phương nhiều khả năng sẽ bày tỏ lại sự tôn trọng. Giống như lãnh đạo công đoàn đã làm, chúng ta có thể đảo ngược vòng tròn có tính hủy hoại và biến nó thành vòng tròn mang tính xây dựng.

Để bày tỏ sự tôn trọng, chúng ta không cần chấp thuận cách cư xử của người khác và cũng không cần thích người đó. Chúng ta chỉ cần đưa ra một lựa chọn tỉnh táo để đối xử với người khác bằng sự tôn trọng, dù việc này có khó khăn. Lòng tôn trọng thể hiện qua cách đối xử nhưng nó xuất phát từ bên trong chúng ta qua thái độ. Tôn trọng nhất định phải là đạt được thỏa thuận với người khác chứ không phải đáp ứng các nhu cầu của họ. Khi ta bày tỏ lòng tôn trọng với người khác cũng chính là bày tỏ sự tôn trọng với chính mình. Khi thừa nhận phẩm giá của người khác đồng nghĩa là chúng ta thừa nhận phẩm giá của bản thân. Chúng ta không thể thực sự tôn trọng người khác khi không tôn trọng chính mình.

Vậy làm thế nào để thay đổi thái độ bên trong từ đối địch sang tôn trọng trong những tình huống khó khăn? Đây là một quá trình tự nhiên, không thể gượng ép. Nếu tôn trọng chính mình bằng việc tự đặt mình vào vị trí của bản thân, chúng ta sẽ dễ dàng tôn trọng người khác hơn. Nếu chọn có trách nhiệm với cuộc sống và hành động của mình, chúng ta ít có khả năng đổ lỗi cho người khác. Nếu chấp nhận cuộc sống, chúng ta sẽ có xu hướng bày tỏ lòng tôn trọng với người khác.

Nhưng chúng ta khó có thể bày tỏ lòng tôn trọng, nhất là trong những tình huống mâu thuẫn. Ba hành động có thể giúp bạn củng

cố thái độ tôn trọng của mình là đặt mình vào vị trí của người khác, mở rộng sự tôn trọng và tôn trọng cả những người đã từng bác bỏ bạn.

ĐẶT MÌNH VÀO VỊ TRÍ CỦA NGƯỜI KHÁC

Khi viết cuốn sách này, tôi đã có vài ngày ở biên giới Thổ Nhĩ Kỳ – Syria để thực hiện những cuộc phỏng vấn với các lãnh đạo quân nổi dậy ở Syria, nhằm tìm ra những cơ hội kết thúc cuộc nội chiến ác liệt này. Các đồng nghiệp và tôi bắt đầu bằng cách chất vấn từng lãnh đạo về lý do họ tham gia cuộc chiến. Đọc hoặc xem tin tức là một cách, lắng nghe những câu chuyện từ những người trong cuộc là một cách khác.

Những nhà lãnh đạo này đã từng là bác sĩ khoa nhi, nha sĩ, luật sư, doanh nhân và sinh viên. Trước đó, hầu hết họ đều bắt đầu bằng cách phản đối hòa bình và phải chịu sự tra tấn khủng khiếp dưới bàn tay của nhân viên an ninh. Nhiều người thân của họ đã bị sát hại trong vài vụ việc diễn ra trước khi chúng tôi tiến hành phỏng vấn. Họ đã bước ra khỏi ký ức khủng khiếp để nói chuyện với chúng tôi và ngay lập tức lại nhớ đến điều khủng khiếp của chiến tranh. Các đồng nghiệp và tôi cảm thấy xúc động và rùng mình khi đặt mình vào vị trí của họ. Thậm chí, chúng tôi còn cảm nhận được sự đau buồn của những người khác.

Cuộc phỏng vấn cuối được thực hiện với một anh chàng có bộ râu rậm trạc 30 tuổi, một tín đồ hồi giáo cực đoan và là tư lệnh của 3.000 quân lính. Anh ta trông y như một kẻ khủng bố miền Tây. Mọi định kiến của chúng tôi đã thay đổi khi lắng nghe câu chuyện của anh ta. Anh ta nói rằng:

“Tôi tham gia chiến đấu khi đang học đại học.”

“Lúc đó anh đang học gì?” Tôi hỏi.

Chàng trai trẻ xuất thân từ một gia đình văn chương này đã đoạt giải thơ ca trong cuộc thi quốc gia. Năm 17 tuổi, anh bị bắt vì sáng tác một bài thơ bị cơ quan an ninh quy là phản động. Sau ba lần bị bắt và tra tấn, anh đã tham gia vào cuộc chiến sau khi những người biểu tình hòa bình cùng anh bị giết. Anh ta yêu một thiếu nữ người Ai Cập và khao khát được gặp lại cô ấy nếu còn sống sót.

Khi được hỏi về điều lo ngại nhất nếu phía anh giành chiến thắng, chúng tôi ngạc nhiên khi câu trả lời là chủ nghĩa tôn giáo cực đoan. Mặc dù anh ta tin luật Hồi giáo Sharia là tốt đẹp nhưng anh ta cho rằng không nên áp đặt nó với bất kỳ ai. “Tôi sẽ không rút

súng và áp đặt quan điểm của mình với bất kỳ ai." Khi kết thúc buổi phỏng vấn, tôi hỏi anh ta về thông điệp muốn truyền đạt lại ở đất nước chúng tôi, anh ta nói: "Khi người ta theo dõi cuộc xung đột này từ xa, họ có thể nghĩ rằng chúng tôi chỉ như những con số. Nhưng làm ơn hãy đặt mình vào hoàn cảnh của chúng tôi và tưởng tượng rằng vợ con của các bạn là một trong những con số này. Mỗi con số đều có sự sống và linh hồn."

Đó là minh chứng khác về sự sáng suốt của việc gạt bỏ định kiến và đặt mình vào vị trí của người khác. Như nhà thơ H. W. Longfellow từng nói: "Nếu có thể đọc được những điều thầm kín của kẻ địch, chúng ta sẽ thấm được sự đau khổ và buồn phiền trong cuộc đời mỗi người, đủ để bỏ qua mọi thù địch." Có lẽ, cách dễ dàng nhất để thay đổi thái độ của chúng ta là đặt mình vào vị trí của người khác.

Để tỏ lòng tôn trọng với những người được phỏng vấn, chúng tôi dành ba tiếng cho mỗi cuộc phỏng vấn để lắng nghe các nhà lãnh đạo kể về câu chuyện của mình và tạo cho họ cảm giác được lắng nghe. Nhiều người được phỏng vấn nói với chúng tôi rằng: "Các bạn là những người nước ngoài đầu tiên đến và thực sự lắng nghe chúng tôi." Trong sự tôn trọng đó, chúng tôi không chỉ hiểu rõ hơn mâu thuẫn mà còn đặt ra nền tảng cho tương lai dựa trên giải pháp của phía Syria cho cuộc xung đột này.

Cách tốt nhất để lắng nghe những người khác là bày tỏ thái độ tôn trọng, còn gọi là sự chăm chú và tôn trọng tích cực. Trong công việc đàm phán của mình, chúng tôi lắng nghe người khác dựa trên "hệ quy chiếu" của chính mình, đánh giá điều họ nói theo quan điểm của chúng tôi. Với thái độ thực sự tôn trọng lẫn nhau, chúng tôi có thể rèn luyện kỹ năng lắng nghe những người khác dựa trên "hệ quy chiếu" của họ, từ các quan điểm của riêng họ. Chúng ta có thể lắng nghe và thấu được những cảm xúc và suy nghĩ ẩn sau lời nói đó.

Theo kinh nghiệm đàm phán của bản thân, tôi nhận thấy rằng việc đặt mình vào hoàn cảnh của người khác là một công cụ mạnh hơn ta tưởng. Thế giới như thế nào qua con mắt của người đó? Nếu tôi là người đó thì sẽ ra sao? Nếu sống cuộc đời của người đó, tôi sẽ hành động và phản ứng thế nào? Có thể tôi không hoàn toàn đúng trong việc hiểu người khác nhưng tôi luôn ngạc nhiên vì thấy mình đúng đắn nhờ chia sẻ đặc điểm chung với mọi người. Khả năng thấu cảm của chúng ta là một năng lực không được tận dụng nhiều. Nếu thực sự hiểu điều người đó muốn, chúng ta sẽ dễ dàng để đạt được thỏa thuận.

Điều nghịch lý là nếu chúng ta muốn biết rõ hơn về người khác và những lo ngại của họ, thì chúng ta cần phát triển khả năng nhận thức bản thân. Hãy xem xét những phát hiện của một nhóm nhà tâm lý do Giáo sư David DeSteno đứng đầu. Giáo sư đã tuyển chọn 39 người ở khu vực Boston cho một thí nghiệm kỳ lạ. 20 người được phân công tham gia lớp tập thiền hằng tuần trong vòng tám tuần và sau đó tự luyện tập ở nhà, trong khi 19 người khác được thông báo rằng họ nằm trong danh sách đợi.

Sau tám tuần, những người tham gia lần lượt được mời đến để tiến hành thí nghiệm. Khi bước vào khu chờ, họ thấy có ba chiếc ghế, trong đó hai chiếc đã có người ngồi. Khi người tham gia ngồi và đợi, người thứ tư bước vào căn phòng bằng đôi nạng, chân phải đi giày ống. Cô ta thở thành tiếng trong đau đớn khi dựa vào tường. Không người nào trong số hai người tham gia thí nghiệm đang ngồi nhường chỗ. Các nhà nghiên cứu muốn tìm hiểu liệu những người tham gia thí nghiệm có nhường ghế cho người bệnh kia không.

Kết quả là có 50% số người nhường ghế. DeSteno giải thích sự khác biệt lớn này bằng cách chỉ ra khả năng nâng cao sự chú ý khi tập thiền – khả năng nhìn nhận người khác, cũng như ủng hộ quan điểm vạn vật đều có sự liên kết với nhau. DeSteno viết: "Lòng trắc ẩn tăng lên của những người tập thiền lúc đó có thể bắt nguồn trực tiếp từ khả năng giải quyết những phân biệt xã hội, chia rẽ chúng ta như: dân tộc, tôn giáo, ý thức hệ và những điều tương tự như thế." Sau đó nó tạo ra sự tôn trọng, đó là khả năng coi người khác là con người. Sau khi đã nhìn lại bản thân, chúng ta cũng có thể nhìn lại người khác.

Nghịch lý được phản ánh trong nghiên cứu này thật bất ngờ. Bằng cách chú ý đến nội tâm qua việc tập thiền, người ta có thể chú ý hơn đến bên ngoài bằng cách thể hiện sự tử tế. Càng đi sâu vào nội tâm, chúng ta càng hướng xa hơn ra bên ngoài.

MỞ RỘNG LÒNG TÔN TRỌNG

Larry cưới một cô gái người Mỹ gốc Mexico và trở thành người không mang quốc tịch Tây Ban Nha đầu tiên trong gia đình nhà vợ, điều này gây ra những căng thẳng ngầm với những người bà con bên nhà vợ, đặc biệt là với anh vợ Jose. Mười năm sau, Jose đến để mời Larry ra ngoài uống nước. Sau một vài chuyện vặt vãnh, Jose đi thẳng vào vấn đề. Larry nhớ lại: "Anh ấy xin lỗi và nói rằng mình không muốn có một người Anglo trong gia đình. Anh ấy đã tác động nhằm khiến em gái của mình chia tay tôi. Trong những

năm qua, anh ấy luôn cảm thấy cắn rứt vì điều đó. Anh ấy quyết định đã đến lúc sửa chữa sai lầm." Jose đã thay đổi thái độ đối với Larry, từ bác bỏ thành tôn trọng. Cuối cùng, Jose đã chấp nhận Larry như một thành viên trong gia đình và muốn khắc phục mâu thuẫn ngầm trước kia.

Chúng ta có lẽ đã cảm thấy bị bác bỏ và tẩy chay vào thời điểm nào đó trong cuộc sống. Thời thơ ấu, chúng ta cảm nhận được nỗi đau khi bị cha mẹ phớt lờ hoặc không quan tâm, bị bạn bè cùng lớp trêu chọc hay bắt nạt. Khi lớn lên, chúng ta có lẽ đều cảm thấy tức giận về việc bị tẩy chay, bị loại ra khỏi một cuộc họp quan trọng của cấp trên, bị lãng quên khi không được mời tụ tập sau giờ làm cùng đồng nghiệp hoặc đơn giản là bị các thành viên trong nhóm phớt lờ ý tưởng hoặc nhu cầu.

Nghiêm trọng hơn, chúng ta có thể bị tước đi những cơ hội, bị phủ nhận quyền lợi hoặc đặc quyền, bị người khác hoặc thậm chí cả xã hội đối xử một cách thô bạo bởi màu da, ngoại hình, giới tính, sở thích, quốc tịch, tôn giáo hay vì lý do khác. Cảm giác bị tẩy chay, thấy lợi ích, tiếng nói, phẩm giá con người không được để ý, có thể để lại tổn thương sâu sắc.

Những cảm giác đau đớn về việc bị tẩy chay thường là cốt lõi của các mâu thuẫn mà tôi từng chứng kiến trong sự nghiệp của mình. Tôi đã lắng nghe toàn bộ câu chuyện của người Israel và Palestine, tín đồ Tin lành và Công giáo Ireland, người Serbia và Croatia về cảm giác bị phân biệt đối xử và lăng mạ, xảy ra với các thế hệ trước hoặc các thế kỷ trước. Những cảm xúc này gây ra mâu thuẫn và thường kích động bạo lực. Trong kinh doanh, tôi cũng chứng kiến sự sụp đổ của mối quan hệ và mâu thuẫn nổ ra vì sự xem thường, như loại một đối tác kinh doanh lớn ra khỏi cuộc họp quan trọng của công ty. Tất nhiên, các hận thù gia đình thường được tích tụ thêm bởi cảm giác bị phân biệt đối xử với thành viên trong gia đình: Tại sao người cha chọn người em điều hành việc kinh doanh mà không phải người anh hoặc người em gái?

Cách chữa lành vết thương từ chối và loại trừ mà tôi biết là làm dịu đi bằng cách công nhận và chấp nhận. Dù là thù hận gia đình, mâu thuẫn dân tộc hay căng thẳng tại nơi làm việc, cách chúng ta bắt đầu giải quyết mâu thuẫn bằng việc thay đổi thái độ và mở rộng lòng tôn trọng để bao dung những người mà ban đầu chúng ta có thể không muốn hoặc nghĩ sẽ thêm vào.

Khi viết chương này, tôi có cơ hội đến thăm một nhà máy lớn đã phải trải qua nhiều tranh chấp và phỏng vấn công nhân về cảm

giác của họ dưới quyền sở hữu mới của Công ty Barry-Wehmiller. Một công nhân đang điều khiển một cỗ máy lớn bước ra. Anh tháo bỏ kính và mũ che tai. Tôi hỏi anh về sự khác biệt kể từ khi thay đổi quyền sở hữu. Anh trả lời: "Sự khác biệt là họ lắng nghe chúng tôi nói." Ban giám đốc cũ đối xử với nhân viên như những cỗ máy được trả tiền và loại ý kiến của chúng tôi ra khỏi những quyết định quan trọng. Ban giám đốc mới đã có những nỗ lực sát với thực tế, luôn công nhận chúng tôi là con người có phẩm giá, tài năng và đón nhận ý tưởng để nhà máy trở nên tốt hơn. Mỗi nhân viên ở đây đều được coi trọng.

Ban giám đốc không chỉ trò chuyện mà còn có những hành động thiết thực. Nhiều công nhân ở nhà máy nhớ lại những gì xảy ra vào giữa đợt khủng hoảng tài chính năm 2008, khi các công ty đối thủ của họ phải cắt giảm chi phí bằng cách cho nhân viên nghỉ việc. Nhưng Tổng Giám đốc điều hành Robert Chapman đã khiến họ phải ngạc nhiên khi tạm đề nghị mọi người nghỉ không lương sáu tuần và không ai bị sa thải. Đó là một ví dụ hiệu quả về nguyên tắc thêm vào và công nhận tầm quan trọng của mọi nhân viên và gia đình của họ. Trước và sau cuộc khủng hoảng tài chính, nhiều nhà máy đã phải đóng cửa dưới áp lực cạnh tranh toàn cầu và xung đột giữa người lao động và ban giám đốc. Cả nhân viên và ban giám đốc cho rằng thái độ tôn trọng, yếu tố truyền cảm hứng cho mọi người làm việc tốt nhất, sẽ tạo nên sự thay đổi hoàn toàn trong công ty.

Một số lãnh đạo chính trị đã phát triển khả năng mở rộng lòng tôn trọng hơn cả Abraham Lincoln. Là một người rộng lượng, ông có trách nhiệm lãnh đạo Hoa Kỳ trong thời điểm đen tối nhất, một cuộc nội chiến gây ra sự tàn phá và tương tàn. Trong những tháng cuối của cuộc chiến, Lincoln đã công khai phát biểu nhu cầu hàn gắn những vết thương của quốc gia này và đối xử rộng lượng với miền Nam bại trận. Trong một dịp tại Nhà Trắng, khi Lincoln đang phát biểu một cách đầy thông cảm với hoàn cảnh khó khăn của miền Nam, một nhà yêu nước đã chỉ trích ông.

"Thưa Tổng thống, sao ngài lại nói tử tế về kẻ địch của chúng ta trong khi phải nghĩ cách tiêu diệt họ?" Bà nói.

Lincoln dừng lại và giải thích cho nhà yêu nước đang giận dữ này bằng cách đưa ra câu hỏi:

"Thưa bà, tôi có nên tiêu diệt kẻ địch khi biến họ thành bạn không?"

Từ bài học của Lincoln, chúng ta có thể quan sát xung quanh và tự hỏi bản thân xem có "kẻ địch" nào trong cuộc sống mà chúng ta có thể "tiêu diệt" bằng cách biến họ thành bằng hữu không.

TÔN TRỌNG NGƯỜI KHÁC DÙ BỊ BÁC BỎ

Nếu đối phương bác bỏ chúng ta thì sao? Khi cảm thấy bị bác bỏ – quan điểm bị loại bỏ hoặc bị công kích, các nhu cầu và điều chúng ta quan tâm bị phớt lờ, bản năng của chúng ta là bảo vệ chính mình để trả đũa và bác bỏ lại. Nếu bị công kích, chúng ta sẽ tạo nên những bức tường để tự vệ. Nhưng khi phản công bằng cách bác bỏ lại và thiếu tôn trọng, chúng ta chỉ kéo dài vòng tròn tiêu cực và làm cho thỏa thuận không thể đạt được.

Landrum Bolling, bạn của tôi, một nhà hòa giải nổi tiếng, nhớ lại khi còn là một cậu bé tại ngôi trường ở Tennessee vào những năm 1930, khi nghe nói về nhà thơ nổi tiếng Edwin Markham có mái tóc trắng, ngâm bài thơ mở đầu chương này. Nhà thơ này bỗng nhiên dùng ngón tay vẽ một vòng tròn trong không khí mà ông đứng ở ngoài rồi sau đó vẽ một vòng tròn lớn hơn bao bọc người khác. Đó là phản ứng trái ngược mang tính cấp tiến đối với việc bị người khác loại trừ. Đó là một dạng lấy nhu thắng cương. Khi đối mặt với việc bị bác bỏ, hãy làm điều ngược lại với điều bạn muốn làm trước tiên. Thay vì bác bỏ người khác, hãy làm họ ngạc nhiên bằng cách tôn trọng. Hãy làm trước và thay đổi vòng tròn bác bỏ lẫn nhau thành tôn trọng lẫn nhau. Đó là điều mà lãnh đạo công đoàn đã làm trong câu chuyện mở đầu của chương này.

Một số tình huống có tính thử thách cao như đàm phán con tin. Tôi đã có cơ hội học hỏi và huấn luyện cho các nhà đàm phán về con tin như cảnh sát và các chuyên gia, những người hằng ngày phải đối mặt với những tình huống này ở các thành phố lớn, nơi diễn ra các vụ bắt cóc con tin. Đội chiến thuật và vũ khí đặc biệt (SWAT[9]) của cảnh sát bao vây nơi con tin bị bắt giữ. Mọi vũ khí được rút ra và mọi người đều sẵn sàng nổ súng. Cách đây một thế kỷ, bước tiếp theo thường là dùng loa hét lên: "Các anh có ba phút để đi ra và giơ tay lên." Khi hết thời gian, đội chiến thuật và vũ khí đặc biệt ập vào với hơi cay và súng ống. Có thể có con tin, kẻ bắt giữ con tin, một thành viên của đội hoặc cả ba bên đều bị thương hoặc chết.

Ngày nay, lực lượng cảnh sát ở các thành phố lớn, nơi thường xảy ra các vụ bắt giữ con tin, đã áp dụng một phương pháp hoàn toàn khác. Khi xảy ra một vụ bắt giữ con tin, một đội đàm phán về con tin chuyên nghiệp được gọi tới để xử lý khủng hoảng cùng với đội

SWAT. Quy tắc đầu tiên của họ là lịch sự. Chăm chú lắng nghe và công nhận quan điểm của kẻ bắt giữ con tin đưa ra. Không phản ứng dù kẻ bắt giữ con tin tiếp tục công kích bằng lời nói. Giữ bình tĩnh, nhã nhặn, kiên nhẫn và bền bỉ. Nói cách khác, tôn trọng và chấp nhận chính người đang công kích và bác bỏ ta. Hãy đáp lại sự loại trừ bằng sự thêm vào.

Trong phần lớn các tình huống giải cứu con tin nghẹt thở này, chiến thuật đối xử tôn trọng với những kẻ bắt giữ con tin rất hiệu quả. Chiến thuật này mang đến cho kẻ đó một lối thoát để giữ thể diện. Quá trình này có thể kéo dài nhiều giờ, nhưng kẻ phạm tội cuối cùng thường đầu hàng, con tin được trả tự do và không có bất cứ tổn hại nào.

Như các nhà đàm phán về con tin giải thích, việc chấp nhận những người bác bỏ hoặc công kích chúng ta không đồng nghĩa với việc lờ đi sự bất công hay cái xấu, mà là bày tỏ sự tôn trọng với tính cách của họ, kể cả khi chúng ta đối mặt với những hành động sai trái của đối phương. Chấp nhận những người bác bỏ chúng ta không có nghĩa là phải đáp ứng các nhu cầu của họ; như các nhà đàm phán về con tin cho thấy, điều đó thường có nghĩa là không chấp nhận nhưng công nhận phẩm giá vốn có của người khác theo một cách tích cực. Dù chúng ta có thể đặt ra những giới hạn rõ ràng để bảo vệ bản thân và người khác nhưng việc chấp nhận những người bác bỏ đồng nghĩa với việc cư xử với họ như với chúng ta. Thật khó có thể tỏ ra tôn trọng những người công kích chúng ta hoặc công kích những người mà chúng ta quan tâm, đây là điều có thể hiểu được.

Tôi nhớ đến câu chuyện của Azim Khamisa, một doanh nhân người Mỹ tôi từng có cơ hội gặp gỡ. Tariq, cậu con trai 20 tuổi của Azim bị một cậu bé bắn chết. Tariq đi học ban ngày và đi giao bánh pizza vào buổi tối. Một hôm, cậu mang pizza đến căn hộ nọ và gặp Tony 14 tuổi, cậu bé nhận pizza và bắn chết Tariq. Azim tâm sự trong cuộc phỏng vấn khi được hỏi về cảm giác nghe tin dữ: "Khi nhận được cuộc điện thoại thông báo rằng Tariq đã qua đời, tôi như người mất hồn. Nỗi đau này thật quá sức chịu đựng. Nó giống như một quả bom hạt nhân nổ trong tim tôi vậy. Vài tuần sau đó, tôi đã vượt qua bằng cách cầu nguyện và nhanh chóng tha thứ vì tôi nghĩ rằng họ đều là nạn nhân của khẩu súng."

Nạn nhân của khẩu súng – đó là cái nhìn đáng ngạc nhiên và động lòng trắc ẩn về cái chết của con trai anh ta. Qua việc cầu nguyện, anh bắt đầu không nghĩ đến những cảm xúc tiêu cực và ý nghĩ đau khổ làm mất đi sự tỉnh táo của bản thân nữa. Anh có thể thay

đổi cái nhìn về hoàn cảnh và đến gặp Tony. Bằng cách đặt bản thân vào vị trí của người sát hại con trai mình, anh ta có thể tha thứ cho cậu ta dù không thể quên được chuyện này.

Azim gặp Ples Felix, người ông và cũng là người giám hộ của Tony. Ples vô cùng cảm động bởi hành động của Azim. Ples kể lại: "Tôi đã nói Tony phải có trách nhiệm với những hành động của nó để giảm thiểu nỗi đau và thiệt hại cho gia đình Khamisa. Thằng bé suy sụp và khóc lóc. Nó nói: 'Con xin lỗi'. Tôi ôm lấy thằng bé và cố gắng an ủi nó. Ngày hôm sau, mọi người ngờ rằng sẽ có lời bào chữa 'vô tội' nhưng Tony đã thú nhận tội lỗi của mình và cầu xin Khamisa tha thứ."

Lựa chọn dũng cảm của Azim đã mở ra cơ hội cho Tony, thủ phạm trẻ tuổi, có trách nhiệm với hành động của mình, cảm nhận được sự đau khổ vì gây ra tội lỗi và ăn năn thay vì vô cảm với việc đó. Quá trình hàn gắn vết thương của Azim cũng có ý nghĩa sâu sắc hơn khi có cả Tony và Ples. Azim cùng Ples bắt đầu có những buổi nói chuyện tại trường học và ngăn học sinh ngừng sử dụng vũ lực với nhau. Họ thành lập một tổ chức để ngăn chặn việc không sử dụng bạo lực trong học đường. Azim được mời phát biểu khắp cả nước, thậm chí cả ở Nhà Trắng. Năm năm sau khi xảy ra vụ việc đó, Azim đến trại giam thăm Tony và mời cậu ta làm việc tại tổ chức sau khi được trả tự do. Tony nói với ông Ples: "Đó là một người rất đặc biệt. Cháu đã làm mất mạng con trai duy nhất của ông ấy, nhưng ông ấy có thể ngồi nói chuyện, động viên và mang tới việc làm cho cháu."

Câu chuyện đặc biệt của Azim đem đến cho chúng ta những suy nghĩ về cách thay đổi thái độ từ bác bỏ sang tôn trọng. Azim không chọn cách trả thù mà phản ứng bằng cách tôn trọng Tony, người giết hại con trai mình. Không để tội ác tiếp diễn, anh ta đã chọn cách tha thứ cho Tony, mời Tony và ông Ples tham gia vào tổ chức nhằm nỗ lực ngăn chặn tình trạng bạo lực của giới trẻ. Azim vô cùng mãn nguyện khi phát hiện ra một sứ mệnh mới trong cuộc sống và ý thức sâu sắc về việc hoàn thiện bản thân. Giống như trong bài thơ mở đầu, Azim đã vẽ ra một vòng tròn lớn và thêm họ vào.

Nếu chiến lược đáp lại sự bác bỏ bằng lòng tôn trọng có thể được áp dụng trong những tình huống quá khích như bắt giữ con tin hoặc các bi kịch giống như của Azim thì việc cân nhắc áp dụng chúng vào những tình huống hàng ngày dễ hơn nhiều. Khi cấp trên, bạn đời hoặc đồng nghiệp của bạn nói hoặc làm điều gì đó khiến bạn cảm thấy bị bác bỏ và bạn muốn phản ứng thì hãy cố

gắng quan sát cảm nhận và suy nghĩ của bạn. Hãy đặt mình vào vị trí của chính mình, nhớ tới phương án BATNA và cam kết để tâm đến các nhu cầu sâu kín nhất của bạn. Nếu cảm thấy tin tưởng hơn vào khả năng tạo ra hạnh phúc cho riêng mình thì bạn sẽ ít phản ứng với cách cư xử xúc phạm của người khác hơn. Khi bạn tôn trọng bản thân, bạn sẽ dễ dàng tôn trọng và chấp nhận người khác hơn cho dù ban đầu họ bác bỏ bạn. Tất nhiên, việc này không hề dễ dàng, nhưng bằng việc rèn luyện và lòng dũng cảm, bạn có thể biến vòng tròn bác bỏ thành tôn trọng lẫn nhau.

TỪ LOẠI TRỪ THÀNH THÊM VÀO

Con đường Abraham là một con đường du lịch văn hóa ở Trung Đông, gợi nhớ lại những bước chân thuở xưa của Abraham, người được hơn nửa số dân trên toàn thế giới sùng kính như vị sư tổ, trong đó có người Thiên Chúa giáo, Hồi giáo và Do Thái. Việc giúp sức để tái hiện con đường Abraham đã trở thành một trong những niềm đam mê lớn của tôi. Trong chuyến đi đầu tiên, tôi bắt xe buýt cùng với hai ba người bạn qua năm quốc gia, từ Harran ở phía Bắc Mesopotamia, nơi Abraham bắt đầu chuyến đi của mình 4.000 năm trước, tới Hebron ở trung tâm Bờ Tây, nơi ông được chôn cất. Ở Harvard, các đồng nghiệp và tôi đã nghiên cứu nhiều năm về khả năng tái hiện con đường thuở xưa này như một lối dẫn đến nhiều hiểu biết cho các nền văn hóa và tín ngưỡng bất đồng trên toàn thế giới. Chúng tôi gặp phải nhiều hoài nghi từ những người cho rằng khó có thể đi qua vùng đất xung đột này, nhưng vẫn quyết tâm cho cả thế giới thấy rằng điều này có thể thực hiện được.

Sau 12 ngày di chuyển bằng xe buýt, dừng lại để ghé thăm những nơi gắn với Abraham và tham vấn các lãnh đạo dân sự, tôn giáo và chính trị về khả năng khôi phục con đường dưới dạng tuyến đường bộ hành dài, chúng tôi vượt sông Jordan và đến thành phố Bethlehem ở vùng Bờ Tây Palestine. Không khí thật căng thẳng vì thời điểm đó trùng hợp với lễ kỷ niệm hai năm ngày mất của Tổng thống Palestine, Yasser Arafat. Những cuộc biểu tình dự kiến sẽ diễn ra và ai biết còn điều gì khác sẽ xảy ra nữa?

Chúng tôi thăm nhà thờ cổ tọa lạc ở nơi Chúa Jesus được sinh ra và tới Trung tâm Hòa bình ở Quảng trường Manger sau đó. Ở đây, chúng tôi ngồi quanh chiếc bàn lớn hình chữ nhật trong một cuộc họp với khoảng 40 lãnh đạo người Palestine đến từ các tổ chức phi lợi nhuận, tổ chức tôn giáo, các ban ngành chính phủ, trình bày về dự án Con đường Abraham và lắng nghe phản hồi của họ. Bộ trưởng Bộ Du lịch, Thống đốc Hebron, Chánh án Palestine và lãnh

tụ Hồi giáo (Imam) của Nhà thờ Ibrahimi, khu vực chôn cất theo truyền thống của Abraham, đều có mặt.

Elias, đồng nghiệp của tôi, mở đầu cuộc họp với một số nhận xét, sau đó đến lượt tôi trình bày dự án. Chúng tôi mở ra nền tảng cho các câu hỏi và gợi ý từ các đồng nghiệp người Palestine, cho nhau cơ hội được phát biểu và duy trì phản ứng của chúng tôi đến phút cuối. Trong khi một số bình luận của họ mang tính tích cực thì những người khác tỏ ra thận trọng, phê phán; cũng có những người nghi ngờ, đối địch, thậm chí phản ứng kịch liệt.

Một lãnh đạo nói: "Ý tưởng này thật mơ hồ và khó hiểu. Dự án đàm phán toàn cầu ấp ủ ý tưởng này là gì? Ai đứng đằng sau dự án này? Nó có mối liên kết nào với các cơ quan tình báo nước ngoài hay chính phủ nước ngoài không?" Khi ông ta đưa ra câu hỏi về các cơ quan tình báo, mọi người nghe thấy tiếng súng từ quảng trường bên ngoài vọng vào. Tôi có thể thấy sự rùng mình và hốt hoảng của mọi người trong phòng.

Sau đó, một lãnh đạo khác nói: "Tôi kêu gọi những người khởi xướng trả lời phản ánh của Palestine. Theo kinh nghiệm của mình, chúng tôi e rằng có âm mưu tiềm ẩn nào đó. Ai sẽ tham gia? Vai trò của Israel là gì?" Một lãnh đạo khác nói: "Bao nhiêu người Palestine sẽ có mặt trong ban quản lý? Các anh phải có lập trường chính trị rõ ràng đối với đất nước Palestine. Đối với chúng tôi, hòa bình là vấn đề sống còn đấy." Mức độ căng thẳng càng lúc càng cao khi mỗi người phát biểu đều tìm cách làm trầm trọng hóa vấn đề hơn. Cuối cùng, sau hai giờ chỉ trích nặng nề, mọi con mắt đều hướng về phía chúng tôi.

Tôi hoàn toàn không biết nói gì. Khi bị công kích, tôi bắt đầu tự hỏi: Con đường Abraham có phải chỉ là ý nghĩ viển vông do những người bên ngoài ngây thơ nghĩ ra, sẽ thất bại giống như nhiều dự án thiện chí khác? Tôi cảm thấy giấc mơ ấp ủ bấy lâu sắp tan biến. Sau đó, tôi đã quan sát suy nghĩ và cảm giác của mình, trấn an bản thân và quay lại thách thức mà tôi đang gặp phải. Nhiều câu hỏi nghi ngờ, các điều kiện cứng rắn và ranh giới được vạch ra. Làm thế nào để tôi có thể giảm sự thiếu tin tưởng và có được sự ủng hộ của những người chỉ trích trong khi vẫn bảo vệ dự án không nhuốm màu chính trị? Tôi nhận ra rằng nếu cố gắng giải quyết từng vấn đề một cách khôn khéo thì điều đó chỉ khiến tôi trông có vẻ mờ ám và làm tăng sự nghi ngờ trong họ. Dù tôi có nói gì cũng không đủ khiến họ hài lòng.

Tôi cố gắng đặt bản thân vào vị trí của các nhà lãnh đạo. Dưới

những bình luận nghi ngờ và chỉ trích, tôi cảm nhận được sự tổn thương nặng nề của việc bị loại trừ gây ra trong hoàn cảnh của họ. Biện pháp duy nhất tôi biết để hàn gắn tổn thương đó là thêm vào. Tôi quyết định bước đến phía họ, điều duy nhất tôi có thể làm.

Tôi nói với nhóm lãnh đạo người Palestine: "Tôi rất biết ơn ý kiến của các anh. Bạn bè là những người nói thật với ta, dù có khó nghe. Tôi hiểu việc các anh không tin tưởng và nó bắt nguồn từ trải nghiệm đau đớn. Các anh đã đúng khi đưa ra những câu hỏi và sự quan ngại này. Điểm chính là các anh đề cập đến chúng tôi với tư cách lãnh đạo dự án, nhưng chúng tôi không coi mình như thế. Thực tế, chúng tôi đang nghiên cứu tiềm năng về mặt kinh tế và xã hội của con đường này. Tuy nhiên, những người lãnh đạo thực sự chỉ có thể là những người trong khu vực này và họ phải là người Palestine. Chúng tôi có thể nghiên cứu các khả năng và có thể hỗ trợ các anh vượt qua các trở ngại, nhưng vai trò lãnh đạo là của các anh. Không cần vội vàng. Chúng tôi có thể đợi đến khi các anh sẵn sàng. Hãy cho chúng tôi biết các anh muốn gì."

Thay vì bác bỏ lời chỉ trích của họ hay bảo vệ dự án, tôi đã chấp nhận những lo ngại của họ và mời họ làm trước. Đó là rủi ro có tính toán, dự án có thể kết thúc tại đây – nhưng tôi cho rằng rủi ro này cần phải chấp nhận.

Không khí thay đổi một cách dễ hiểu. Bỗng nhiên, quả bóng đã ở bên phần sân của họ. Họ bắt đầu trao đổi với nhau về việc phải làm gì. Một người nói rằng đó là một điều tốt đẹp cho người dân Palestine. Dần dần, họ bắt đầu chấp nhận ý tưởng đó và một trong số những người chỉ trích mạnh mẽ nhất cuối cùng tuyên bố rằng ông ta cảm thấy lạc quan về sáng kiến này. Bộ trưởng Bộ Du lịch và lãnh tụ Hồi giáo đều nhiệt tình hưởng ứng. Mọi người bắt đầu nghỉ giải lao khi di chuyển xuống tầng dưới ăn tối. Đây là sự thay đổi hoàn toàn so với cuộc trao đổi mang tính đối đầu trước đó. Vào thời điểm đó, chúng tôi đã bắt đầu đạt được thỏa thuận.

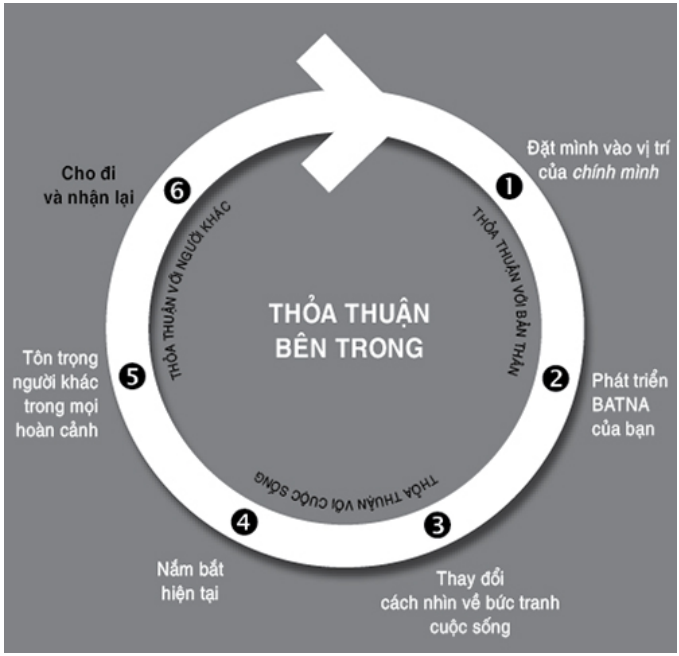
Trong bữa tối, một đồng nghiệp hỏi tôi: "Tôi cảm thấy như có 40 khẩu súng xả đạn về phía chúng ta. Sao anh có thể tránh được những viên đạn đó?" Sự thật là tôi không cố gắng tránh bất kỳ viên đạn nào cả. Tôi chỉ tìm cách phản ứng lại sự bác bỏ bằng lòng tôn trọng, phản ứng lại sự loại trừ bằng cách thêm vào, nói cách khác là phản ứng lại việc không chấp nhận bằng chấp nhận.

Trong cuộc gặp đó, Con đường Abraham đã ra đời. Bờ Tây, nơi chúng tôi ngờ rằng có thể là khu vực thách thức nhất đối với Con đường Abraham, lại trở thành nơi tuyệt vời nhất sau này, nơi này

có nhiều cộng đồng tham gia và nhiều người hành hương nhất. Kể từ chuyến đi mở màn đó, Con đường Abraham đã trở thành tuyến đường bộ văn hóa được thành lập ở nhiều quốc gia ở vùng Trung Đông, tiếp đón hàng nghìn khách bộ hành trên toàn thế giới và được công nhận là tuyến bộ hành mới, đẹp nhất theo tạp chí National Geographic Traveller. Con đường này vẫn còn mới nhưng hứa hẹn sẽ hình thành sự hiểu biết, thịnh vượng và hy vọng trong một khu vực có nhiều khổ đau.

Có thể không dễ gì để thay đổi động cơ của một mối tương tác hoặc mối quan hệ khó khăn, từ đối địch và bác bỏ thành tôn trọng, đặc biệt là khi bạn bị công kích, nhưng phần thưởng bạn nhận được thì thật tuyệt vời. Bằng cách tỏ lòng tôn trọng, chúng ta có nhiều khả năng nhận được sự tôn trọng hơn. Bằng cách chấp nhận, chúng ta có nhiều khả năng được chấp nhận hơn. Bằng cách thêm vào, chúng ta sẽ dễ được thêm vào hơn. Nếu chúng ta có thể chấp nhận tính cách của người khác thì việc đạt được thỏa thuận sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều và mối quan hệ của chúng ta trong gia đình, ở nơi làm việc và trên thế giới sẽ trở nên tốt đẹp hơn.

Một thử thách cuối cùng còn tồn tại trong quá trình đạt được thỏa thuận với chính mình là việc thay đổi tư duy thắng-thua thường cản trở chúng ta đi đến những giải pháp vừa lòng đôi bên.


THỎA THUẬN BÊN TRONG
THỎA THUẬN VỚI BẢN THÂN
THỎA THUẬN VỚI CUỘC SỐNG
THỎA THUẬN VỚI NGƯỜI KHÁC
1 Đặt mình vào vị trí của chính mình
2 Phát triển BATNA của bạn
3 Thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống
4 Nắm bắt hiện tại
5 Tôn trọng người khác trong mọi hoàn cảnh
6 Cho đi và nhận lại

6.

Cho đi và nhận lại

Từ thắng - thua đến thắng lớn

Đây là niềm vui thực sự trong cuộc sống, dùng cho một mục đích mà chính bạn sẽ nhận ra khi đã trở nên mạnh mẽ. Tôi ủng hộ ý kiến cho rằng cuộc sống của mình thuộc về toàn bộ cộng đồng và tôi có quyền làm bất kỳ điều gì cho cộng đồng chừng nào còn tồn tại trên thế gian này.

— George Bernard Shaw, Man and superman

(tạm dịch: Con người và siêu nhân)

Dù việc tìm ra các giải pháp cùng-thắng trong những cuộc đàm phán và mối quan hệ của chúng ta thường mang tính thách thức nhưng tôi tin rằng quá trình đạt được thỏa thuận với bản thân cho phép chúng ta, thực ra là đòi hỏi chúng ta, hướng tới mục tiêu táo bạo hơn. Nó hướng chúng ta tới những chiến thắng lớn, chiến thắng không chỉ dành cho chúng ta và các bên liên quan mà còn có ý nghĩa – cho gia đình, nơi làm việc, quốc gia và thậm chí cả thế giới. Trong cuộc ly hôn, khi vợ chồng tranh cãi với nhau, làm thế nào để đáp ứng được nhu cầu của con cái? Trong một cuộc tranh cãi giữa công đoàn và ban giám đốc, tổ chức này làm thế nào để có thể vững mạnh về mặt tài chính nhằm mang lại việc làm cho mọi người và gia đình của họ? Trong một mâu thuẫn giữa hai dân tộc, người ta làm thế nào để được an toàn?

Chìa khóa cho việc tìm kiếm các giải pháp chiến thắng lớn cho mọi người là thay đổi cuộc chơi từ cho đi thành nhận lại. Ý tôi là việc nhận lại có nghĩa là đòi giá trị cho chính mình, trái với việc cho đi là tạo ra giá trị cho cả người khác chứ không riêng gì người cho đi. Nếu việc nhận lại là không đạt được thỏa thuận với người khác thì việc cho đi là đạt được thỏa thuậnvới người khác. Việc cho đi là cốt lõi của sự hợp tác. Đó là một cách cư xử bắt nguồn bên trong chúng ta, dưới dạng một thái độ cơ bản đối với người khác. Hầu hết chúng ta đều có thái độ cho đi trong những trường hợp nhất định, như khi chúng ta ở bên gia đình, bạn bè và đồng nghiệp thân thiết. Nhưng chúng ta có thể vun đắp thái độ cho đi và hợp tác như thế nào với những người không thân thiết với chúng ta, thậm chí là những người có mâu thuẫn? Đó mới chính là thách thức.

Trong nhiều năm giảng dạy về phương pháp đàm phán cùng-thắng, tôi đã nhiều lần chứng kiến mọi người học các phương pháp đàm phán, hợp tác rồi trở lại với cách ứng xử thắng-thua vào thời điểm họ đứng trước một mâu thuẫn thực sự. Khi cuộc tranh cãi diễn ra căng thẳng, khi cảm xúc dâng trào, nỗi sợ không được đáp ứng đầy đủ thường chiến thắng. Chúng ta e ngại rằng nếu hợp tác thì nhu cầu của chúng ta sẽ không được đáp ứng đầy đủ hoặc sẽ bị đối phương lợi dụng.

Đặc biệt là trong các trường hợp mâu thuẫn, chúng ta chỉ muốn tập trung vào việc đòi hỏi giá trị cho bản thân, hơn là tạo ra giá trị cho những người khác và cho chính mình. Dù có những lúc đối phương tỏ ra khó chịu thì cơ hội thay đổi cuộc chơi thành chiến thắng vẫn nằm trong tay ta. Chúng ta có thể dẫn dắt cuộc chơi

bằng cách kiểm tra và thay đổi thái độ của bản thân.

Dù các thách thức chúng ta nhận thấy là gì thì vẫn có những lợi ích lớn trong việc vận dụng thái độ cho đi đối với các cuộc đàm phán, cũng như với cuộc sống của chúng ta. Trong cuốn sách đầu tiên có tên Give and Take (tạm dịch: Cho đi và nhận lại), Giáo sư Adam Grant ở Trường Kinh doanh Wharton đã giới thiệu một loạt bằng chứng ấn tượng từ các nghiên cứu học thuật, cho thấy những người thành công nhất trong cuộc sống, có lẽ thật bất ngờ, là người "cho đi" chứ không phải là người "nhận lại". Tất nhiên, điều quan trọng là phải thông minh trong việc cho đi và để ý đến người nhận lại. Nếu không, chính bạn sẽ bị chơi xỏ. Thế nhưng, nghiên cứu về lợi ích rõ ràng của việc cho đi thật đáng ngạc nhiên. Ví dụ, một nghiên cứu do Grant tiến hành kết luận rằng, những người bán hàng chú trọng vào việc cung cấp dịch vụ chân chính cho khách hàng, thu lại được nhiều hơn so với những người bán hàng chỉ có mục đích vì tiền. Một nghiên cứu khác cho thấy người dùng tiền làm từ thiện nhiều hơn thường hạnh phúc và nhận được nhiều hơn. Nghiên cứu chỉ ra rằng việc cho đi phần nào có hiệu quả bởi nó làm tăng khả năng người khác sẽ làm điều tốt đẹp với bạn. Rốt cuộc, cho đi là con đường dẫn đến sự hài lòng của con người.

Vậy làm thế nào chúng ta có thể cải thiện thái độ cho đi trong việc ứng phó với người khác? Đáng chú ý là các bước trước của việc đạt được thỏa thuận với chính mình dẫn đến điểm này. Nếu có cảm giác hài lòng và đầy đủ từ bên trong, chúng ta sẽ thấy việc cho những người quanh ta dễ dàng hơn, kể cả khi họ không mấy dễ chịu. Khi đã giải quyết được những nhu cầu sâu kín nhất của bản thân, việc giải quyết nhu cầu của những người khác sẽ dễ dàng hơn. Bằng việc cho người khác lòng tôn trọng, chúng ta, theo nghĩa nào đó, đã có được sự tôn trọng của người khác.

Thế nhưng, nỗi sợ không được đáp ứng đầy đủ có thể rất lớn. Để vun đắp thái độ cho đi cần phải khiến thái độ này ăn sâu vào ý thích bản thân, thú vui và lợi ích của chúng ta. Nói cách khác, cho đi vì lợi ích chung, vì niềm vui, vì ý nghĩa và cho đi những gì bạn có.

CHO ĐI VÌ LỢI ÍCH CHUNG

Nhà tỉ phú nổi tiếng người Trung Quốc, Lý Gia Thành, có hoàn cảnh sống khó khăn và gian khổ, trước khi trở thành một trong những người giàu có nhất thế giới. Trong buổi phỏng vấn của một tờ tạp chí về những bí quyết kinh doanh thành công, ông cho rằng

yếu tố quan trọng là luôn đối đãi công bằng với các đối tác và coi trọng họ hơn bản thân mình. Mọi người đều muốn trở thành đối tác của ông và họ đã giúp ông trở nên giàu có.

Cách thứ nhất để cải thiện thái độ cho đi là hiểu được cách tạo ra giá trị cho người khác, để tự đáp ứng được các nhu cầu của bản thân. Việc cho đi không có nghĩa là hy sinh lợi ích của chúng ta. Cho đi cũng không có nghĩa là nhượng bộ trước nhu cầu của người khác và mất đi điều gì. Việc cho đi ban đầu đơn giản có thể là tìm kiếm lợi ích chung, giúp đỡ người khác, đồng thời giúp chính mình. Đó là bản chất của phương pháp đàm phán cùng-thắng.

Các nhà đàm phán thành công nhất mà tôi biết thường là những người chú trọng vào việc tìm ra điều mà đối tác của họ quan tâm hoặc nắm được các nhu cầu của chính họ. Khi làm vậy, họ tìm ra được cách để tạo ra giá trị, tăng lợi ích cho cả đôi bên và cuối cùng thường đạt được thỏa thuận tốt hơn so với những người chỉ biết đòi hỏi cho bản thân mà gây ra tổn thất cho người khác. Đã có nghiên cứu chứng minh cho phương pháp này. Trong một nhóm nghiên cứu toàn diện gồm 28 nghiên cứu khác nhau về các mô phỏng đàm phán do nhà tâm lý học người Hà Lan Carsten De Dreu đứng đầu, các nhà đàm phán thành công nhất hóa ra là những người vận dụng phương pháp chú trọng vào việc đáp ứng nhu cầu của cả hai bên.

Trong việc xử trí với bất kỳ mâu thuẫn hoặc cuộc đàm phán nào, chúng ta có thể có bốn lựa chọn, tùy thuộc vào sự quan tâm mà chúng ta muốn thể hiện cho điều mà bản thân và đối phương hướng đến. Chúng ta có thể chọn phương pháp thắng-thua bất lợi. Theo cách này, chúng ta chỉ quan tâm đến lợi ích của bản thân. Chúng ta có thể chọn một phương pháp điều chỉnh mềm dẻo, trong đó chỉ biểu thị sự quan tâm đến lợi ích của bên kia. Chúng ta có thể chọn phương pháp tránh né, trong đó lảng tránh hoàn toàn vấn đề cần giải quyết, không thể hiện nhiều sự quan tâm tới lợi ích của người khác hay lợi ích của bản thân. Hay chúng ta có thể chọn một phương pháp cùng-thắng, trong đó bày tỏ quan tâm tới cả lợi ích của người khác và lợi ích của bản thân.

Phần lớn việc dạy về đàm phán và cố vấn cho các bên, trong trường hợp có mâu thuẫn, đã giúp nhiều người tìm ra cách thay đổi phương pháp thắng-thua, bất lợi thành phương pháp cùng-thắng. Ban đầu, người ta thường làm theo cách khiến các bên đều bị tổn thất. Trong khi phương pháp đối đầu có thể chứng tỏ nó tốn kém và không hiệu quả thì một phương pháp điều chỉnh mềm dẻo

thường không đem lại hiệu quả cao hơn. Nếu cho đi mọi thứ để làm khách hàng vừa lòng thì chúng ta có thể không trụ được đủ lâu để phục vụ khách hàng đó. Nếu, trong việc chăm sóc cha mẹ già, chúng ta kiệt sức vì hy sinh vô hạn, chúng ta sẽ suy kiệt và không thể phụng dưỡng cha mẹ tốt được nữa. Việc tránh né cũng gặp những khó khăn – nếu không ai đề cập tới mâu thuẫn thì mâu thuẫn thường trở nên tồi tệ hơn. Cuối cùng, việc tạo ra giá trị cho cả đôi bên thường tạo ra những thỏa thuận, mối quan hệ tốt nhất và bền vững nhất.

Trong cuốn sách của mình, Adam Grant trích dẫn ví dụ về Derek Sorenson, một vận động viên đỉnh cao trở thành một nhà đàm phán chuyên nghiệp cho một đội tuyển thể thao hàng đầu, phụ trách về đàm phán hợp đồng cho các vận động viên mới. Trong một lần đàm phán, ông ngồi với một quản lý của một vận động viên trẻ đầy triển vọng. Sorenson đưa ra mức lương thấp, chọn phương pháp thắng-thua và hành động giống như "người nhận" vậy. Vị quản lý này nhiều lần bày tỏ sự thất vọng, chỉ ra rằng các vận động viên như anh ta có được mức lương cao hơn rất nhiều. Nhưng Sorenson không thay đổi và nhân viên này cuối cùng chịu thua. Dù đây là tổn thất cho vận động viên và nhà quản lý nhưng dường như đó là một chiến thắng đối với Sorenson vì đã tiết kiệm hàng nghìn đô-la cho đội tuyển của mình.

Đêm hôm đó, Sorenson có cảm giác áy náy. "Mình có thể cảm nhận qua cuộc trao đổi rằng anh quản lý khá bực bội. Anh ta đưa ra một số điểm hợp lý về những vận động viên ngang tài và trong lúc không bình tĩnh, mình đã không lắng nghe nhiều. Anh ta đã ngậm đắng nuốt cay ra đi." Sorenson đã nhận ra thiệt hại tiềm ẩn mà phương pháp thắng-thua gây ra cho mối quan hệ cũng như danh tiếng của ông. Vì vậy, ông đã liên lạc lại với người quản lý nọ và đáp ứng đề nghị của anh ta, trả thêm hàng nghìn đô-la cho vận động viên đó. Như Sorenson thấy, ông đang xây dựng thiện chí. "Người quản lý vô cùng cảm kích. Khi vận động viên đó không còn bị ràng buộc nữa, người quản lý đã gọi điện cho tôi. Đến giờ nhìn lại, tôi thật sự vui mừng vì đã làm thế. Việc đó rõ ràng đã cải thiện mối quan hệ và giúp ích cho đội tuyển của chúng tôi." Khi bắt đầu hiểu rõ việc cho đi vì lợi ích chung có ích cho chúng ta như thế nào, như Sorenson đã làm, chúng ta cũng sẽ có động cơ để thay đổi thái độ của bản thân từ nhận lại thành cho đi.

Nó cũng giúp ta hiểu rằng lợi ích của việc cho đi còn hơn cả lợi ích vật chất của bản thân.

CHO ĐI VÌ NIỀM VUI VÀ Ý NGHĨA

Khi dạy về đàm phán, tôi thường sử dụng truyện cổ Gió Bắc và Mặt trời của Aesop. Một hôm, Gió Bắc và Mặt trời tranh cãi về việc ai mạnh hơn ai. Điều này không thể giải quyết bằng lập luận, Gió Bắc và Mặt trời quyết định kiểm chứng vấn đề này. Từ trên bầu trời cao vợi, Gió Bắc và Mặt trời nhìn xuống mặt đất và thấy một cậu bé chăn cừu đi ngang qua. Gió Bắc và Mặt trời nhất trí rằng ai có thể làm cho chiếc áo choàng tuột khỏi vai cậu bé thì người đó sẽ mạnh hơn.

Gió Bắc thử đầu tiên. Gió Bắc thổi mạnh hết mức có thể, cố gắng làm chiếc áo choàng bay khỏi người cậu bé. Nhưng càng thổi mạnh, cậu bé càng quấn áo choàng chặt hơn. Sau khi thổi một hồi, Gió Bắc tạm ngưng để thở. Sau đó, đến lượt Mặt trời. Mặt trời tỏa nắng khiến cậu bé cảm thấy ấm áp và tự hỏi: "Hôm nay trời thật đẹp! Tại sao mình không nằm xuống trên đồng cỏ một lúc và tận hưởng ánh mặt trời nhỉ?" Nói rồi cậu bé cởi áo choàng và dùng nó làm thảm. Và thế là Mặt trời đã thắng Gió Bắc.

Câu chuyện này dạy chúng ta nhiều điều về giá trị của việc cho đi. Nếu thái độ của Gió Bắc là nhận lại thì thái độ của Mặt trời là cho đi. Bản chất của Mặt trời là tỏa nắng cho tất cả mọi người không phân biệt giàu nghèo, tử tế hay bất lương. Phương pháp tự nhiên của Mặt trời là "cùng-thắng". Và như câu chuyện cho thấy, phương pháp của Mặt trời mạnh mẽ và phù hợp hơn so với cách thức của Gió Bắc.

Để vun đắp thái độ cho đi, chúng ta cần phải tìm ra niềm vui đến từ việc này. Giống như Mặt trời chiếu sáng vì đó là điều Mặt trời thường làm, chứ không chỉ mong được đáp lại, chúng ta có thể phát hiện ra niềm vui đến từ việc cho đi một cách tự nhiên mà không nghĩ đến việc được đáp lại ngay. Có lẽ, điều trái ngược là việc cho đi vì niềm vui cuối cùng sẽ mang lại sự hài lòng nhất cho chúng ta.

Tôi sẽ không bao giờ quên bài học về cuộc sống từ một bé gái Haley năm tuổi, cháu gái của bạn tôi. Con bé bị bệnh bạch cầu. Lizanne và Gabi, khi đó ba tuổi, đến thăm cô bé tại Bệnh viện Nhi, nơi Gabi từng đến khám bệnh. Haley đang trong tình trạng vô cùng đáng lo, mặt sưng phù, tóc rụng hết và cô bé nằm thoi thóp trên giường. Khi nhìn Gabi, Haley quay lại và thì thầm vào tai mẹ. Mẹ cô bé xin phép đi xuống cửa hàng quà tặng ở tầng dưới của bệnh viện rồi quay lại căn phòng với một chữ G nhồi bông lớn cho Gabi.

Không chỉ khuôn mặt Gabi sáng lên mà Haley cũng vậy. Cô bé đã

sớm biết được niềm vui của việc khiến đứa trẻ khác cười. Thậm chí, trong tình trạng sức khỏe rất tệ của mình, cô bé vẫn cảm thấy vui vì cho đi.

Khi phát hiện ra niềm vui của việc cho đi, chúng ta cho đi bởi chúng ta cảm thấy nên làm vậy. Trong giai đoạn đầu của việc cho đi, chúng ta có thể cho người khác đơn giản chỉ để nhận lại. Chúng ta có thể coi mối quan hệ với người khác như một giao dịch. Tuy nhiên, ở giai đoạn thứ hai, chúng ta cho đi mà không mong đợi được đáp lại.

Sherryann, một người quản lý dành hàng giờ mỗi tuần để dạy cho những đồng nghiệp cấp dưới tại công ty chuyên về sáng kiến lãnh đạo cho nữ giới và giám sát một dự án gây quỹ từ thiện tại nơi làm việc, được Adam Grant phỏng vấn đã nói: "Tôi luôn cho đi. Tôi không mong được đền đáp. Tôi đang mong tạo ra sự khác biệt và ảnh hưởng, tôi chú trọng vào những người có thể hưởng lợi nhiều nhất từ sự giúp đỡ của tôi."

Càng cho đi bao nhiêu, chúng ta càng cảm thấy vui hơn bấy nhiêu. Chúng ta càng cảm thấy vui hơn thì chúng ta càng có xu hướng cho đi nhiều hơn. Tất nhiên, chúng ta phải đảm bảo mình cũng quan tâm đến các nhu cầu của bản thân. Nếu không, chúng ta sẽ bị lợi dụng và trắng tay. Có những giới hạn mà chúng ta cần tôn trọng, kể cả với việc cho đi vì niềm vui và ý nghĩa.

Cho đi vì niềm vui khác xa với việc miễn cưỡng cho đi. Khi cảm thấy buộc phải cho đi, chúng ta hiếm khi cảm thấy thích thú và thường không vui. Câu chuyện của Scott Harrison là một ví dụ. Scott được đánh giá là người vị tha, nhưng anh ta không bao giờ có lựa chọn. Như nhiều người, anh ta đeo mặt nạ vị tha để có được sự chấp thuận của cha mẹ và cộng đồng giáo hội của mình. Nhưng vào cuối độ tuổi 20, anh đã gỡ bỏ chiếc mặt nạ đó bằng cách chỉ tập trung vào việc tạo niềm vui cho bản thân và rất ít hoặc không quan tâm tới người khác. Anh kiếm tiền bằng cách quảng cáo cho các hộp đêm và các sự kiện thời trang ở New York.

Ở tuổi 28, Scott đã thành đạt: kiếm rất nhiều tiền, đeo đồng hồ Rolex, đi xe BMW và có một người bạn gái là người mẫu. Vào dịp mừng năm mới ở Punta del Este, Uruguay, nơi anh thuê một ngôi nhà, ngựa, người phục vụ và số pháo hoa trị giá 1.000 đô-la để bắn trong mười phút, anh ta đã cảm thấy đau khổ.

Tôi thực sự thấy mình đã thành ra như thế nào. Những thứ tôi quý trọng đã dần rời xa tôi trong mười năm qua. Tôi đã mất hết

tình cảm, tinh thần và đạo đức. Tôi nhìn quanh mình và không thấy ai hạnh phúc cả. Gái đẹp, tiền tài, địa vị không bao giờ là đủ.

Cơn khủng hoảng của Scott đã khiến anh ta tự vấn lương tâm. Anh tự hỏi bản thân những câu hỏi lớn và đầy lo âu: "Nếu mình sống khác đi thì sẽ thế nào? Nếu mình thực sự phục vụ người khác thì sẽ ra sao?" Giờ đây, Scott quan tâm tới sự vị tha thực tế, chứ không phải vị tha giả tạo nữa.

Sau vài tháng dành thời gian đọc sách và tìm hiểu sâu về tinh thần của mình, Scott quyết định làm nhà báo ảnh tình nguyện cho một tàu bệnh viện ở Tây Phi, trong suốt hai năm. Sự đau khổ và lòng dũng cảm mà Scott chứng kiến là nguồn cảm hứng thôi thúc anh trở về quê hương để thành lập một tổ chức có tên gọi Charity: Water, nhằm gây quỹ làm giếng và cung cấp nước sạch cho hàng trăm nghìn người nghèo trên toàn thế giới. Giờ đây, nhu cầu sâu kín về ý nghĩa cuộc sống của anh đã được đáp ứng. Sau khi dành chút thời gian nói chuyện, tôi có thể chứng thực cho nghị lực và sự nhiệt tình của Scott. Khi mô tả niềm vui được nhìn thấy người dân uống nước sạch từ các giếng nước mà Scott gây quỹ, anh đã hét lên: "Tôi thành công rồi."

Xã hội khiến chúng ta tin rằng có mọi "thứ" – vật chất cũng như quyền lực và thành công – mang lại sự hài lòng cho chúng ta. Nhưng qua câu chuyện của Scott, chúng ta có thể thấy được một sự thật rằng dù có nhiều bao nhiêu cũng chẳng bao giờ là đủ. Sự thiếu thốn có thể không bao giờ bù đắp được nếu chúng ta chỉ đáp ứng các nhu cầu của bản thân.

Ngược lại, việc cho đi một cách chân thật và được tự do lựa chọn có thể mang đến sự hài lòng lâu dài bên trong, chính xác là vì nó đáp ứng được nhu cầu sâu kín nhất của chúng ta để trở nên hữu ích và gắn kết với người khác, cho phép tạo ra sự khác biệt trong thế giới của người khác và khiến chúng ta luôn cảm thấy hài lòng. Điều trái ngược là qua việc cho đi chúng ta thường nhận lại những gì chúng ta muốn nhất. Khi chúng ta phát hiện ra việc cho đi vì niềm vui và ý nghĩa của nó, một vòng tròn cho đi và nhận lại đầy đạo đức xuất hiện. Thế nhưng việc nhận lại không phải là mục đích của việc cho đi. Chúng ta cho đi đơn giản vì bản chất và niềm vui của chúng ta là thế. Qua việc cho đi theo cách này, như câu chuyện của Scott cho thấy, chúng ta tạo ra chiến thắng không chỉ cho bản thân và đối phương mà còn cho nhiều người khác nữa.

CHO ĐI NHỮNG GÌ BẠN MUỐN

Có lẽ cách khuyến khích thái độ cho đi bền vững nhất là tìm kiếm một mục đích hay hoạt động khiến chúng ta cảm thấy thích thú với việc cho đi. Giống như tập luyện cơ bắp, việc cho đi được hình thành qua quá trình rèn luyện. Việc cho đi có thể thấm sâu vào cuộc sống của chúng ta.

Mục đích tìm ra câu trả lời cho các câu hỏi như Tại sao chúng ta thức giấc vào buổi sáng? Điều gì khiến chúng ta thích thú? Điều gì truyền cảm hứng cho chúng ta? Người ta đưa ra những mục đích khác nhau như nuôi nấng và chăm sóc gia đình, chơi nhạc hoặc sáng tạo nghệ thuật, tạo ra những thứ mong muốn, chăm sóc một khu vườn, cung cấp dịch vụ cho khách hàng, dạy cho những đồng nghiệp nhỏ tuổi hơn hoặc giúp đỡ những người đau khổ. Nếu chúng ta có thể phát hiện ra mục đích khiến ta tràn đầy sức sống, đó không phải chỉ là nguồn gốc của sự hài lòng bên trong mà còn là lý do để tiếp tục cho đi và duy trì thái độ đó với người xung quanh.

Qua cuốn sách này, tôi đã chia sẻ câu chuyện về những khó khăn khi chữa bệnh cho con gái của tôi. Khi tôi đang viết phần kết cho cuốn sách này, một điều đặc biệt đã đến với con bé. Nó minh họa cho lợi ích của việc phát hiện ra mục đích. Một buổi sáng, Gabi thông báo cho vợ chồng tôi rằng cô bé định mừng sinh nhật lần thứ 16 của mình, còn bốn tháng nữa, bằng cách phá Kỷ lục Guinness thế giới. Điều đó từ lâu đã là giấc mơ của Gabi và một vài năm trước, con bé đã thử nhảy ô lò cò dài nhất và đi nhiều tất vào một chân nhất. Lần này, Gabi nói rằng con bé muốn phá kỷ lục đo sàn lâu nhất, một bài tập vùng bụng đòi hỏi phải giữ thẳng cơ thể ở tư thế ngang người khi chống đỡ bằng cẳng tay và ngón chân.

Như tôi đã đề cập trước đó, từ khi sinh ra, thể trạng của Gabi đã không được tốt và con bé phải trải qua 14 cuộc đại phẫu về xương sống, tủy sống, hai chân và các cơ quan khác trên cơ thể vài tháng trước. Khi cố gắng tham gia đội tuyển bóng chuyền của trường, Gabi khó lòng thực hiện được yêu cầu tập đo sàn của huấn luyện viên trong khi những cô bé khác phải chạy. Vị huấn luyện viên ngạc nhiên khi thấy Gabi vẫn giữ vị trí đo sàn sau 12 phút cho đến khi các cô bé kia trở lại. Trước sự ngạc nhiên của huấn luận viên, Gabi ngay lập tức nghĩ đến Kỷ lục Guinness thế giới. Con bé viết thư cho tổ chức Guinness. Kỷ lục chính thức tính đến thời điểm đó đối với nữ giới là 40 phút. Sau đó, Gabi đợi thêm hai tháng nữa sau khi cuộc đại phẫu kết thúc rồi mới bắt đầu tập luyện.

Lizanne và tôi khá ngạc nhiên khi biết về kế hoạch của Gabi. Bất chấp hoàn cảnh, chúng tôi chưa bao giờ thấy con bé buồn về số

phận của mình. Con bé chưa bao giờ rơi vào tình thế bế tắc của bệnh nhân. Chúng tôi luôn ngạc nhiên về sự vui vẻ và nhiệt tình với cuộc sống của Gabi, tận hưởng từng ngày và coi đó là niềm vui. Chúng tôi ngạc nghiên về khả năng tìm lại ý nghĩa cuộc sống sau mỗi lần phẫu thuật của Gabi và luôn cảm thấy cuộc sống đứng về phía con bé. Gabi hồn nhiên, không mất thời gian tiếc nuối quá khứ hay lo lắng về tương lai. Suốt thời thơ ấu, Gabi không bao giờ mất niềm tin vào bản thân và luôn hài lòng với cuộc sống.

Vợ chồng tôi đều ủng hộ giấc mơ của Gabi và khuyến khích con bé biến điều đó thành hiện thực. Gabi đã tập luyện nhiều tuần để phá kỷ lục. Trong những lần nỗ lực của mình, con bé đạt được 20, 25, 30 phút và từng vượt qua phút thứ 40 khi vừa tập luyện vừa mải mê nói chuyện với mẹ. Gabi chia sẻ trong một cuộc phỏng vấn:

Ban đầu, cháu tin mình sẽ phá kỷ lục bởi đó là điều cháu luôn muốn làm. Nhưng cháu nảy ra ý nghĩ rằng cháu có thể làm việc đó vì một lý do. Và cháu thực sự thích ý nghĩ đó, đặc biệt là khi cháu có thể làm được điều đó cho Bệnh viện Nhi. Họ không chỉ giúp cháu đi lại, chạy nhảy mà còn làm được điều phi thường. Cháu muốn giúp họ để những em bé khác giống như cháu có thể có những trải nghiệm tốt hơn. Cháu muốn gây quỹ và tăng cường nhận thức. Vì vậy, việc tập đo sàn trở nên có ý nghĩa hơn là một kỷ lục.

Mục đích ban đầu của Gabi được mở rộng một cách tự nhiên từ cho bản thân thành cho những người khác.

Một tuần trước khi diễn ra cuộc thử sức dự kiến, Gabi nhận được một e-mail từ người giữ kỷ lục thế giới hiện tại, Eva Bulzomi, thông báo rằng cô ta đã phá kỷ lục của chính mình. Kỷ lục mới của Eva là 65 phút 18 giây. Tổ chức Guinness đang tiến hành kiểm chứng. Lizanne hỏi Gabi: “Con thấy sao?”

Gabi trả lời bằng giọng bình thản, không hề nao núng và vẫn đầy quyết tâm: “Như thế thì hơi khó hơn một chút thôi ạ.”

Cuối cùng, ngày trọng đại đã đến. Bạn bè và gia đình Gabi tập trung để cổ vũ con bé. Sau khi giữ tư thế đo sàn suốt 35 phút, khoảng nửa thời gian so với mục tiêu, cô bé cảm thấy khó chịu, đau tay và nước mắt bắt đầu rơi trên tấm thảm. Bạn bè của Gabi bắt đầu hát để con bé quên đi đau đớn. Nhiều phút trôi qua, mọi người bắt đầu cổ vũ và cùng làm động tác đo sàn với con bé. Cuối cùng, Gabi dừng lại với thời gian là 80 phút. Con bé đã đạt thành tích gấp đôi kỷ lục thế giới hiện tại.

Một tuần sau, Gabi xuất hiện trên chương trình Good Morning America, cùng giải thưởng Guinness Kỷ lục Thế giới chính thức. Tin tức này được lan đi khắp thế giới, trên các phương tiện truyền thông xã hội với đoạn ghi hình về việc phá kỷ lục, được khán giả trên 150 quốc gia theo dõi. Gabi không chỉ truyền cảm hứng cho hàng nghìn người để vượt qua những giới hạn của họ nhằm biến điểm yếu thành điểm mạnh, mà còn đóng góp hơn 58.000 đô-la cho Bệnh viện Nhi Colorado, khoản tiền cao gấp 11 lần so với mục đích ban đầu.

Gabi đã có được thành công đáng nể trong việc đạt được điều mong muốn, đồng thời giúp ích cho người khác theo những cách của riêng mình. Con bé không bắt đầu kế hoạch tập đo sàn với mục đích cho người khác nhưng nó đã làm được điều đó. Con bé đã học được cách hiểu rõ niềm vui của việc cho và nhận. Như Gabi đã nghiệm ra, không có gì củng cố thái độ cho đi tốt hơn việc gắn nó vào một mục đích cụ thể.

Cho đi những gì chúng ta muốn, như câu chuyện của Gabi, có thể là nguồn gốc của sự hài lòng lâu bền nhất mà cuộc sống mang lại cho chúng ta. Nhưng nếu chúng ta cho đi ý thức về mục đích, thứ được cho đi đó không cần phải lớn. Tôi chợt nhớ về người bạn Paola của mình. Tuy làm nghề luật sư nhưng cô không cảm thấy hạnh phúc. Cô nhớ lại khi còn bé thường dùng dầu dưỡng tóc và kem dưỡng cho chú chó của mình. Thoạt đầu, đó có vẻ là sự ngẫu nhiên nhưng đó là niềm vui của cô. Bằng việc dùng dưỡng tóc cho chú chó, cô thường tưởng tượng mình là một nhà hóa học sáng chế dược phẩm cho mọi người. Sau khi dồn sự dũng cảm và sử dụng số tiền tiết kiệm của mình, Paola gác lại công việc luật sư để thành lập một công ty chế tạo xà phòng thiên nhiên và giúp đỡ mọi người theo cách đó. Cách kiếm tiền mới này có thể không phù hợp với hình ảnh lý tưởng về một sự nghiệp "thành đạt" nhưng nó mang lại hạnh phúc vì cô đã sống với đam mê.

Những món quà của chúng ta có vẻ nhỏ bé nhưng chúng thường tạo ra sự khác biệt lớn lao cho cuộc sống của người khác, như chăm sóc con của bạn bè hay người già neo đơn, giúp hàng xóm sửa nhà, giúp đồng nghiệp bị ốm, hoặc đơn giản là có cử chỉ thân thiện với người lạ trên đường. Mức độ thể hiện của món quà không quan trọng, điều quan trọng là cho đi một cách chân thành.

Có lẽ trở ngại lớn nhất khi cho đi là nỗi sợ, không phải vì sự hẹp hòi mà vì sự cao thượng của chúng ta. Chúng ta không sợ những hạn chế mà sợ những khả năng của chúng ta. Nhà tâm lý học

nhân văn, Abraham Maslow, sử dụng thuật ngữ "Phức cảm Jonah" để mô tả nỗi sợ cản trở chúng ta tập luyện các năng lực và hoàn thành sứ mệnh của mình. Nhân vật Jonah trong Kinh thánh tìm cách chạy trốn định mệnh, đó là tiếng gọi từ Chúa, nhằm cảnh báo người dân thành phố Nineveh từ bỏ bạo lực và tội ác nếu không muốn bị tiêu diệt. Jonah lại đi theo hướng hoàn toàn khác. Một cơn bão lớn đe dọa mạng sống của mọi người trên tàu vượt biển. Jonah có lẽ biết mình là người đáng trách và đề nghị thủy thủ đoàn quăng anh ta xuống biển. Nhờ thế, cơn bão tan nhanh chóng. Sau đó, Jonah bị nuốt vào bụng cá voi và nhờ nhận ra lỗi lầm của mình do chống lại định mệnh, anh ta được cá voi thả ra, trôi dạt trên đất liền. Jonah đi đến Nineveh và kịp thời truyền đạt lời cảnh báo cho mọi người để thay đổi cách sống và cứu rỗi họ khỏi những hậu quả nghiêm trọng.

Câu chuyện cổ này chứa đựng nhiều ý nghĩa: khi đứng trước cơ hội cho đi món quà của chúng ta cho thế giới, chúng ta thường chạy trốn giống như Jonah. Chúng ta không bộc lộ khả năng của bản thân. Chỉ khi đối mặt với hoàn cảnh bất lợi, chúng ta mới thức tỉnh và nhận ra mình chỉ có thể đạt được mục đích nếu cho đi những gì bản thân muốn, nói cách khác, nếu chúng ta để người khác biết khả năng của mình.

Trong quá trình viết về Con đường Abraham, tôi đã được nghiên cứu những câu chuyện cổ về Abraham. Theo câu chuyện trong Kinh thánh, Abraham nghe thấy tiếng gọi của Chúa, rời khỏi đất nước và ngôi nhà do cha mình để lại, đến một nơi mà ông sẽ biết được thân phận thực sự của mình. Hoàn toàn khác với Jonah, Abraham ngay lập tức để ý đến tiếng gọi và bắt đầu cuộc hành trình đi theo số phận. Các nhà hiền triết thời xưa thường tranh cãi tại sao trong tất cả mọi người vào thời điểm đó, chỉ Abraham được chọn để nhận tiếng gọi. Điều gì khiến ông xứng đáng như vậy? Sau nhiều lần thảo luận, các nhà hiền triết đi đến kết luận rằng, thật ra ai cũng nhận được tiếng gọi đó. Sự khác biệt duy nhất là duy chỉ Abraham lắng nghe.

Món quà của Abraham thật đơn giản nhưng là một bài học lớn về tính hiếu khách. Là một người khách tới vùng đất lạ, Abraham nhận được sự đón tiếp nồng hậu và ông cũng đáp lại lòng mến khách của họ. Tương truyền, túp lều của ông được mở ra bốn hướng để tiếp khách. Món quà mà Abraham phát hiện ra trong chính mình là sự nhân từ đối với người lạ. Ông học được cách khai sáng cho người khác. Có lẽ mỗi người trong chúng ta đều khá giống với Abraham, nhận được tiếng gọi để bắt đầu chuyến đi tới vùng đất không tên. Mỗi chúng ta được ban tặng một món quà để

cho đi, giống như việc chúng ta lau cửa sổ và nhìn ra ngoài để ánh sáng của mình soi rọi người khác.

TỪ THẮNG-THUA ĐẾN CHIẾN THẮNG LỚN

Như đã mô tả trước đó về trường hợp của người bạn và cũng là khách hàng của tôi, Abilio Diniz, một người bế tắc trong cuộc đấu thắng-thua không có lối thoát, tôi sẽ mô tả lại cái kết.

Trong suốt hai năm rưỡi đấu tranh với đối tác kinh doanh, họ đã kiện và công kích nhau trên báo chí, đồng thời ngăn chặn sáng kiến giúp công ty của họ phát triển, họ cố gắng nhận được điều họ muốn từ phía bên kia và đã thất bại. Không bên nào thành công trong việc đạt được điều họ thực sự muốn.

Khi đồng nghiệp David và tôi gặp nhà đàm phán của bên kia, chúng tôi tìm cách thay đổi động lực: thay vì trình bày cho bên kia một danh sách những mối đe dọa, chúng tôi tập trung vào điều mà mỗi bên có thể cho nhau. Đằng sau các quan điểm mâu thuẫn, Abilio và đối tác của ông có hai lợi ích chung: tự do và phẩm giá. Mỗi bên có thể mang tới cho bên kia sự tự do mà bên kia muốn có để theo đuổi các thỏa thuận kinh doanh và cuộc sống. Mỗi bên có thể mang tới cho đối phương sự tôn trọng mà họ coi trọng. Chúng tôi đề nghị thỏa thuận được lập dựa trên hai lợi ích chung – tự do và phẩm giá, có thể là một thỏa thuận cùng-thắng dù ban đầu các bên cảm thấy khó khăn thế nào đi nữa.

Chúng tôi trao đổi về việc biến thỏa thuận đó thành hiện thực. Đối tác của Abilio có thể giúp ông không còn bị ràng buộc bởi điều khoản không cạnh tranh trong ba năm, mang đến sự tự do mà ông tìm kiếm để thực hiện các thỏa thuận kinh doanh khác. Đổi lại, Abilio có thể đồng ý rời khỏi ban giám đốc, để đối tác của mình tự do điều hành công ty theo cách họ muốn. Đối tác của ông có thể đổi cổ phiếu biểu quyết của Abilio lấy cổ phiếu không biểu quyết mà sau này Abilio sẽ được tự do bán trên thị trường chứng khoán. Cả hai bên có thể đưa ra thông cáo báo chí chung, gửi đến nhau lời chúc tốt đẹp. Tóm lại, cuộc chơi có thể chuyển từ thắng-thua sang cùng-thắng.

Tất nhiên, dù gặp nhiều khó khăn và rắc rối về mặt pháp lý nhưng sự thay đổi đơn giản về động lực từ nhận lại thành cho đi tạo ra sự khác biệt hoàn toàn. Sau bốn ngày căng thẳng, các bên đã đạt được thỏa thuận và chấm dứt được cuộc cạnh tranh kinh doanh gay gắt này. Abilio có một bài nói chuyện hòa nhã chia tay các cán bộ cao cấp của công ty và một bài nói chuyện khác với toàn thể

nhân viên, trong đó ông nhắc đến đối tác trước đây bằng sự tôn trọng và chúc họ gặp nhiều điều tốt đẹp. Đối tác của Abilio tạo điều kiện để ông quản lý một tổ chức đào tạo vận động viên lớn, thuộc sở hữu của công ty, đó là niềm đam mê thực sự đối với Abilio.

Điều đáng ngạc nhiên với tất cả những người liên quan là mức độ hài lòng được Abilio và đối tác của ông ta (đối thủ của Abilio cho tới thời điểm đó) thể hiện sau đó. Đó không phải là một sự thỏa hiệp chấp nhận được mà mỗi bên miễn cưỡng đồng ý, mà là một giải pháp để cả hai cảm thấy hài lòng và yên tâm với kết quả.

Việc bắt đầu các cuộc đàm phán bằng cách chú trọng vào những gì họ có thể cho nhau hơn là những gì họ có thể nhận đã tạo ra triển vọng cùng-thắng một cách chân thành. Trên thực tế, nó vượt ra khỏi giải pháp đôi bên cùng-thắng, thành nhiều bên cùng-thắng vì những lợi ích không chỉ dành cho hai bên mà còn cho gia đình của họ, công ty cùng 150.000 nhân viên và toàn xã hội nói chung.

Đó không phải là một quá trình dễ dàng đối với Abilio. Giống như hầu hết chúng ta, ông lúc đầu cũng là đối thủ đáng gờm nhất của bản thân. Tuy nhiên, ông đã rất cố gắng để thay đổi chính mình. Do có khuynh hướng công kích nên ông cố gắng hết sức để quan sát dù không phải lúc nào cũng thành công. Trong khi đánh giá bản thân một cách nghiêm khắc, ông cũng có những nỗ lực lớn, với sự giúp đỡ của người khác, để đặt mình vào hoàn cảnh của chính mình và phát hiện ra những nhu cầu thực sự của bản thân. Khi đổ lỗi cho đối phương, ông vẫn luôn nhớ rằng rốt cuộc chính mình mới là người có trách nhiệm với cuộc sống của bản thân.

Abilio từng cảm thấy lo sợ vì không được đáp ứng đầy đủ nhưng sau đó ông ta đã thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống và nhớ tới khả năng tạo ra hạnh phúc cho riêng mình. Mỗi khi bế tắc, ông có thể trở lại khoảnh khắc hiện tại để xem mình làm được gì. Như một chiến binh thực thụ, ông có quan điểm đối địch nhưng luôn biết khi nào là thời điểm quan trọng để bày tỏ lòng tôn trọng với đối thủ. Trở ngại cuối cùng đối với Abilio là vượt qua tư duy thắng-thua, điều mà ông đã làm được bằng cách thay đổi thái độ của mình từ nhận lại sang cho đi.

Giống như mọi người, Abilio cũng không mấy dễ dàng trong quá trình đạt được thỏa thuận với bản thân. Nhưng những nỗ lực có kỷ luật nhằm tìm ra lối thoát đủ khiến Abilio thành công trong việc đạt được thỏa thuận lớn mà ông mong muốn. Ông nói với tôi: “Tôi đã lấy lại cuộc sống của mình. Đây là thời điểm đẹp nhất

trong đời tôi.”

Mỗi bước trong sáu bước này giúp chúng ta thay đổi tư duy thắng-thua thành tư duy cùng-thắng. Bước quan trọng là thay đổi thái độ cơ bản của chúng ta đối với người khác từ nhận lại thành cho đi. Ban đầu, chúng ta có thể cho đi để nhận lại, sau đó học cách cho đi mà không cần nhận lại và cuối cùng, cho đi để đạt được mục đích của mình. Bằng cách thay đổi cách thức cho đi ngầm định cơ bản, chúng ta không chỉ đạt được thỏa thuận với chính mình, trải nghiệm sự hài lòng bên trong, dễ đạt được thỏa thuận với người khác, mà còn dễ dàng thành công hơn. Nhờ vậy, một vòng tròn cho đi và nhận lại không có điểm đầu và điểm cuối được hình thành.

Kết luận
Ba chiến thắng

Tôi tưởng tượng rằng hài lòng là điều tuyệt nhất.

— E. E. Cummings

Cuốn sách này bắt đầu với một câu hỏi về tình huống khó khăn thường gặp của con người: Làm thế nào đạt được điều chúng ta thật sự mong muốn trong khi vẫn thỏa mãn được các nhu cầu và mối quan tâm của người khác xung quanh ta như: các thành viên trong gia đình, đồng nghiệp, khách hàng và những người khác?

Tiền đề cốt lõi của cuốn sách này là càng đạt được thỏa thuận với chính mình bao nhiêu, chúng ta càng có thể đạt được thỏa thuận với người khác bấy nhiêu. Có lẽ không yếu tố nào có tác động đối với các mối quan hệ và các cuộc đàm phán của chúng ta hơn là thái độ cơ bản đối với chính chúng ta, đối với cuộc sống và đối với những người khác.

Thay đổi lớn nhất mà chúng ta có thể tạo ra trong cuộc đời mình là thay đổi thái độ bên trong từ không hài lòng thành hài lòng.

Rất ít thứ có thể kiểm soát được trong cuộc sống, nhưng chúng ta có thể lựa chọn hài lòng hoặc không. Chúng ta có thể chọn hài lòng với cuộc sống hoặc không, coi cuộc sống luôn bên ta hoặc không. Chúng ta có thể chọn cách thỏa thuận vớingười khác hoặc không, coi họ là đối tác chấp nhận được hay là đối thủ không thể thay đổi được. Và lựa chọn của chúng ta tạo ra toàn bộ sự khác biệt.

Việc đạt được thỏa thuận với chính mình làm nên ba loại chiến thắng – chiến thắng bên trong, chiến thắng với người khác và

chiến thắng cho mọi người.

CHIẾN THẮNG BÊN TRONG

Vào buổi sáng, khi nhìn vào trong gương, tôi có ý thích nhắc nhở bản thân rằng tôi đang nhìn thấy người có lẽ gây cho tôi nhiều rắc rối nhất trong hôm đó, một đối thủ gây ra trở ngại lớn nhất cho tôi trong việc đạt được điều thật sự mong muốn. Tôi thấy thật quý giá khi xem lại, thậm chí chỉ vài phút, sáu bước của phương pháp đạt được thỏa thuận bên trong để chuẩn bị sẵn sàng cho chính mình trước bất kỳ thách thức nào xuất hiện trong ngày hôm đó. Tôi muốn tự vấn về những câu hỏi cho từng bước. Quá trình này giúp tôi suy nghĩ thông suốt và hy vọng nó cũng có thể giúp ích cho các bạn:

1. Đặt mình vào vị trí của chính mình. Bạn có thể để ý đến cảm giác của bản thân ở nơi làm việc không – quan sát suy nghĩ, cảm giác mà không cần đánh giá không? Các nhu cầu cơ bản mà cảm giác của bạn hướng tới là gì? Bạn thực sự cần gì?

2. Phát triển batna của bạn. Có phải bạn đang đổ lỗi cho ai đó hoặc điều gì đó vì những nhu cầu không được đáp ứng của bạn không? Việc đổ lỗi này mang lại lợi ích gì cho bạn – cái giá của nó là gì? Bạn có thể cam kết quan tâm tới các nhu cầu sâu kín nhất của bản thân dù thế nào đi nữa không?

3. Thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống. Bạn có cảm thấy cuộc sống gây bất lợi cho mình không? Hiện tại bạn có thể tạo ra hạnh phúc cho chính mình bằng cách nào? Nếu cuộc sống mang tính thách thức, bạn có thể chọn cách hài lòng với thực tế không?

4. Nắm bắt hiện tại. Bạn có đang mang oán hận về quá khứ hay lo sợ về tương lai không? Sẽ phải làm gì để buông bỏ và chấp nhận cuộc sống hiện tại? Một bước nhỏ mà bạn có thể làm được là nắm bắt hiện tại, thời điểm bạn có hiệu quả nhất?

5. Tôn trọng người khác trong mọi hoàn cảnh. Bạn có đang cảm thấy đối địch với ai không? Nếu bạn là họ thì sẽ như thế nào? Dù họ không tỏ lòng tôn trọng bạn nhưng bạn vẫn có thể tôn trọng họ chứ?

6. Cho đi và nhận lại. Bạn có cảm thấy lo sợ không được đáp ứng đầy đủ trong bất kỳ trường hợp nào trước mắt không? Bạn mất gì để thay đổi cuộc chơi từ nhận lại thành cho đi, từ thắng-thua thành thắng lớn không?

Mỗi bước đều giải quyết được một trở ngại cụ thể, cản trở chúng ta đạt được điều bản thân mong muốn nhất trong cuộc sống. Thực hiện được từng bước sẽ giúp thực hiện cả sáu bước một cách dễ dàng hơn. Dù các bước này nghe có vẻ đơn giản nhưng không bước nào trong số này dễ thực hiện cả, đặc biệt trong những mâu thuẫn hằng ngày mà chúng ta gặp phải. Quả thực, việc đạt được thỏa thuận bên trong có lẽ là việc khó thực hiện nhất đối với bất cứ ai, bởi nó khó nắm bắt.

Dù phương pháp này có thể quý báu nhưng sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu chúng ta không rèn luyện thường xuyên. Hiểu được sáu bước này có thể giúp ích cho bạn rất nhiều, nhưng cuối cùng, không ai có thể làm được việc này ngoài bạn. Giống như việc không chơi thể thao xuất sắc nhưng bạn sẽ dần cải thiện việc này tốt hơn. Tôi ví mỗi bước trên đây là một sợi cơ. Tôi càng tập luyện nhiều thì nó sẽ càng khỏe mạnh. Khi mỗi bước đã nhuần nhuyễn thì việc tập luyện cả sáu bước sẽ cho phép bạn đến gần với đích mong muốn.

Cách bạn trải qua quá trình đạt được thỏa thuận với chính mình rất cần thiết đối. Chẳng hạn, bạn sẽ có những cách ưa thích để quan sát. Ví như đi dạo một mình trong công viên hay đi uống cà phê với một người bạn tốt biết lắng nghe. Tôi khuyến khích các bạn vận dụng phương pháp này để đáp ứng các nhu cầu của bản thân. Hãy biến phương pháp này thành phương pháp của bạn để nó có thể hỗ trợ tốt nhất cho bạn.

Tôi thấy từ không đạt được thỏa thuận với chính mình đến đạt được thỏa thuận với chính mình không phải là một chuyến đi mà là một hành trình suốt đời. Tôi đã theo đuổi hành trình này một thời gian dài và sẽ còn tiếp tục chừng nào tôi còn tồn tại. Luôn còn nhiều thứ để tôi phải học hỏi. Một chân lý ngày càng trở nên rõ ràng với tôi: không có thỏa thuận nào lớn hơn việc đạt được thỏa thuận với chính mình, không chiến thắng nào vẻ vang hơn chiến thắng chính bản thân. Thỏa thuận đó mang đến cảm giác hài lòng, thỏa mãn và đầy đủ hơn. Nhưng ngoài chiến thắng này, vẫn còn những chiến thắng khác nữa.

CHIẾN THẮNG VỚI NGƯỜI KHÁC

Họ là đồng nghiệp, khách hàng, bạn đời, con cái, thậm chí là đối tác của ta. Khi đã đạt được thỏa thuận với chính mình thì việc đạt được thỏa thuận với người khác sẽ dễ dàng hơn nhiều, dù có gặp không ít khó khăn. Như chúng ta đã thấy, mỗi bước trong sáu bước này đều mang đến cho chúng ta một điều kiện tiên quyết còn thiếu để đạt được thành công trong đàm phán. Đặt mình vào

vị trí của chính mình giúp bạn đặt bản thân vào vị trí của người khác. Phát triển Phương án dự phòng tốt nhất khi thỏa thuận bên trong giúp bạn phát triển Phương án dự phòng tốt nhất để tiến tới thỏa thuận của bạn với những người khác. Việc thay đổi cách nhìn về bức tranh cuộc sống giúp bạn thay đổi cách nhìn về mối quan hệ của bạn với người khác. Công việc quan trọng nhất trong đàm phán bắt nguồn từ bên trong con người bạn.

Chúng ta thường phản ứng lại trong một cuộc trao đổi hay một cuộc đàm phán khó khăn. Nếu chuẩn bị trước khi cuộc trao đổi hoặc đàm phán diễn ra, bạn có thể cân nhắc sáu bước này để biến bản thân thành người bạn tốt nhất thay vì là đối thủ đáng ghét nhất. Nếu đang trong quá trình trao đổi hoặc đàm phán, bạn vẫn có thể dựa vào phương pháp thỏa thuận bên trong (với điều kiện bạn phải rèn luyện đều đặn). Thậm chí, trong mâu thuẫn, bạn vẫn có thể quan sát, giữ bình tĩnh và tự chủ.

Quá trình đạt được thỏa thuận với chính mình không chỉ khiến việc giải quyết mâu thuẫn trở nên dễ dàng hơn mà còn thực sự giúp ngăn ngừa mâu thuẫn phát sinh ngay từ đầu. Bằng việc không phản ứng, giữ bình tĩnh và vững vàng, bạn sẽ tránh được việc bị khiêu khích và bớt khả năng công kích cá nhân. Bạn sẽ ít có khả năng nói hoặc làm những điều hối hận về sau. Với một thái độ tôn trọng chân thành và sẵn lòng giải quyết nhu cầu của người khác, bạn có thể giải quyết được các vấn đề sớm hơn rất nhiều trước khi chúng trở thành những cuộc tranh cãi trầm trọng. Bạn sẽ hòa hợp được với người khác và giảm thiểu tối đa các mâu thuẫn.

CHIẾN THẮNG CHO TẤT CẢ

Cách đây 30 năm, khi tôi có may mắn được cùng Roger Fisher viết cuốn Để đạt được thỏa thuận: Đàm phán mà không cần nhượng bộ, mục đích của chúng tôi là giúp mọi người thay đổi từ các phương pháp bất lợi sang các phương pháp mang tính hợp tác nhằm giải quyết các bất đồng tại công sở, trong gia đình và cộng đồng. Tuy vậy, giấc mơ của chúng tôi còn hơn thế. Đó là giúp thế giới tiến gần tới hòa bình. Chúng tôi lo lắng cho nhân loại khi số phận của họ, trong thời kỳ vũ khí hủy diệt hàng loạt nổ ra, phụ thuộc vào khả năng giải quyết tranh chấp theo hướng hợp tác của chúng ta.

Dù thế giới ngày nay vẫn còn sự thiếu thốn, bất công, xung đột, bạo lực nhưng nhờ có cuộc cách mạng công nghệ, nhu cầu của mọi người đã được đáp ứng phần nào. Chúng ta biết cách chấm

dứt nghèo đói, ngăn chặn chiến tranh, sử dụng năng lượng sạch để cứu môi trường. Trở ngại lớn nhất chính là chúng ta. Chúng ta gặp khó khăn trong việc cùng hợp tác. Để tạo nên một thế giới tốt hơn, an toàn và lành mạnh hơn cho bản thân và con cái, chúng ta phải có khả năng xử lý các bất đồng trên tinh thần xây dựng và sáng tạo. Tất nhiên, việc đạt được thỏa thuận có thể mang tính thách thức cao, nhưng với kinh nghiệm giải quyết những mâu thuẫn phức tạp nhất trên thế giới, tôi tin rằng điều đó hoàn toàn khả dĩ. Bước cơ bản đầu tiên trong quá trình này là đạt được thỏa thuận với chính mình.

Việc đó mang đến một cái nhìn rộng và bao dung hơn, có ích cho mọi người xung quanh và tạo nên chiến thắng không chỉ với người khác mà còn cho tất cả. Những việc cần làm với chính chúng ta tạo cảm hứng cho bản thân tưởng tượng và hiện thực hóa nhằm hướng tới một thế giới, trong đó ai cũng quan trọng.

Nelson Mandela là một ví dụ điển hình. Suốt 27 năm bị giam cầm, Mandela đã suy ngẫm, quan sát và lắng nghe bản thân. "Học cách thấu hiểu chính mình, khám phá quá trình suy nghĩ và cảm giác một cách thực tế và thường xuyên" là những gì mà ông học được.

Mandela đã tránh rơi vào trò đổ lỗi và có trách nhiệm với cuộc đời, các nhu cầu và mối quan hệ với kẻ thù của ông. Ông đã dũng cảm thay đổi cách nhìn về cuộc sống, chọn cách coi cuộc sống luôn đứng về phía mình bất chấp nghịch cảnh. Ông không nghĩ về những oán giận, đau khổ và tha thứ cho kẻ thù của mình.

Khi Mandela được phóng thích, ông đem tới một tinh thần tôn trọng đặc biệt, chào đón người dân thuộc mọi chủng tộc tại đất nước Nam Phi. Khi đã đạt được sự hài lòng bên trong của mình, ông cũng rộng lượng với cả người khác. Kết quả là ông có thể lãnh đạo quốc gia của mình đi đến một thỏa thuận có tính chiến thắng cao, nhằm mang lại lợi ích cho mọi người bằng cách chấm dứt chủ nghĩa Apacthai tàn ác và bắt đầu thời kỳ dân chủ mới ở Nam Phi.

May mắn thay, hầu hết chúng ta không phải đối phó với những thách thức mà Mandela gặp phải, nhưng chúng ta có thể có được cảm hứng từ ông và vận dụng các nguyên tắc cơ bản tương tự vào cuộc sống hằng ngày. Chọn cách hài lòng với chính mình, với cuộc sống và những người khác, chúng ta có thể thay đổi cuộc chơi từ thắng-thua thành chiến thắng lớn.

Tôi đã cống hiến phần lớn sự nghiệp cho việc nỗ lực ngăn chặn và chấm dứt chiến tranh. Hòa bình là đam mê của tôi. Nếu 35 năm

trước, có ai đó nói với tôi rằng chìa khóa của sự yên bình chính là sự yên bình bên trong thì tôi cho rằng họ theo chủ nghĩa không tưởng và thiếu thực tế. Tôi thích làm điều gì đó thực tế hơn, chú trọng vào các chiến thuật đàm phán. Giờ đây, tôi nhận ra mình có lẽ mới là người thiếu thực tế khi tin rằng chúng ta có thể đạt được hòa bình bền vững trên thế giới này mà không phải làm những việc cần thiết xuất phát từ bên trong.

CHIẾN THẮNG CUỘC SỐNG

Tôi rất mong việc đạt được thỏa thuận với chính mình sẽ không chỉ cải thiện khả năng đàm phán hiệu quả với người khác mà còn giúp bạn tạo ra được sự hài lòng bên trong, dẫn khiến cuộc sống của bạn tốt hơn và mối quan hệ của bạn lành mạnh hơn. Tôi hy vọng việc thay đổi thái độ bên trong từ không hài lòng thành hài lòng sẽ giúp bạn chiến thắng trong cuộc sống.

Dù thử thách có lớn đến đâu thì phần thưởng tiềm ẩn còn lớn hơn gấp bội: sự an yên trong tâm hồn, mang lại bình yên cho gia đình, nơi làm việc và thế giới.

Chúc các bạn đạt được nhiều thành công và luôn yên bình.

Lời cảm ơn

Ban đầu, cuốn sách này chỉ có một người đọc là tôi, khi bảy năm trước, tôi tự viết ra những ghi chép, những điều giúp tôi hiểu cách đạt được thỏa thuận với chính mình một cách hiệu quả hơn. Đó là một dự án cá nhân khi phải đối diện với những thách thức trong cuộc sống và khát khao đi tìm bản ngã. Tôi bắt đầu phát triển một dàn ý đơn giản để ghi nhớ. Sau này, tôi mới nhận ra rằng nó có thể giúp ích cho cả những người khác nữa.

Quá trình này trở nên dễ dàng hơn nhiều nhờ sự động viên từ những người bạn của tôi. Tôi muốn gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Curt Manfred Mueller, người tin vào cuốn sách này rất lâu trước khi nó được viết ra, tới David Friedman và Robert Gass, người đã mang tới cho tôi những phản hồi sâu sắc ngay từ đầu và những người nhiệt tình hỗ trợ trong nhiều lĩnh vực, David Baum, Francisco Diez, Pattrick Finerty, Mark Gerzon, Margo King, David Lax, Jamil Mahuad, Ronald Mueller, Simon Sinek, Gary Slutkin và John Steiner, những người đã khuyến khích, tạo nên sự kiên trì trong tôi và Donna Zerner người đã đưa ra lời tư vấn biên tập kỹ càng về bản thảo thô đầu tiên.

Tìm những câu chuyện phù hợp để nhắn gửi thông điệp chẳng bao giờ dễ dàng. Về những câu chuyện truyền kiến thức và cảm hứng, tôi muốn gửi lời cảm ơn tới Robert Chapman, Judith Ansara Gass, Adam Grant, Scott Harrison, Azim Khamisa, Jamil Mahuad, Paola Mahuad, Jill Bolte Taylor, Gabi Ury, Lizanne Ury, Dennis Williams và Jerry White. Tôi đặc biệt biết ơn Abilio Diniz vì tình bạn và sự hào hiệp khi cho phép tôi sử dụng câu chuyện của ông trong cuốn sách này.

Tôi rất may mắn khi tìm được một người thấu hiểu và luôn hỗ trợ dự án của mình. Jim Levine đã dẫn dắt việc phát triển bản thảo, tìm một nhà xuất bản chất lượng và đưa ra những lời khuyên quý giá trong suốt quá trình xuất bản này. Jim là một người bạn thật

sự và tôi vô cùng biết ơn anh cũng như đồng nghiệp và gia đình.

Tiếp đó, tôi muốn cảm ơn nhóm làm việc tài năng tại HarperOne. Người biên tập cho tôi, Genoveva Llosa, một người cộng tác vô cùng thú vị, đã chăm chú đọc bản thảo và đưa ra nhiều gợi ý biên tập dễ hiểu để thắt chặt tính logic và ngôn ngữ. Ngoài Genoveva, tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn tới các đồng nghiệp của cô ấy là Mark Tauber, Claudia Boutote, Kim Dayman, Melinda Mullin, Gideon Weil, Miles Doyle, Michele Wetherbee, Dwight Been, Terri Leonard, Natalie Blachere, Laurie McGee, Carol Kleinhubert và Hannah Rivera.

Việc viết sách của tôi trở nên dễ dàng hơn nhờ sự hỗ trợ xuất sắc trong việc điều hành văn phòng và không làm ảnh hưởng đến thời gian của tôi. Tôi đã được Cathy Chen-Ortega, người tiền nhiệm Essrea Cherin và Myka McLaughlin giúp đỡ và tôi rất biết ơn họ. Tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đặc biệt tới những người tốt bụng ở Aspen Winds – Dot, Phil, Sharron và Ryan.

Khi phát triển cuốn sách, thách thức về cách tạo nên một cầu nối vững chắc giữa thế giới nội tâm mà tôi đang khám phá và thế giới cần đàm phán bên ngoài xuất hiện. Trong quá trình tạo nên cầu nối, tôi may mắn được nhiều người đọc qua bản thảo và họ đã cung cấp cho tôi, đưa ra những phản hồi sâu sắc. Tôi muốn gửi lời cảm ơn tới Goldie Alfasi, David Baum, Barry Berkman, Shalby Boyer, Todd Brantley, Helena Brantley, Sara Davidson, Francisco Diez, Renée DuPee, Lindsay Edgecombe, Patrick Finerty, Norman Galinsky, Mark Gerzon, Bill Gladstone, Daniel Greenberg, Margo King, Joan Levine, Joshua Levine, Jamil Mahuad, Kiana Moradi, Leopoldo Orozco, Shana Parker, Julissa Reynoso, Stephanie Rostan, Raphael Sagalyn, Monica Sharma, John Siffer, David Sikes, Lindsey Moses Sikes Roberta Sotomaior, Kerry Sparks, John Steiner, Danielle Svetcov, Elizabeth Ury, Monika Verma, Lauren Wasserman, Joshua Weiss, John Wilcockson và Tim Wojcik.

Cuốn sách này là thành quả của những gì tôi gặt hái được từ kinh nghiệm và những người xung quanh. Tôi muốn đề tặng cuốn sách cho những người này. Khi tôi còn bé, các tác phẩm của Friedrich Nietzsche, Ralph Waldo Emerson và Henry David Thoreau đã truyền cho tôi cảm hứng sâu sắc thông qua triết lý về việc hài lòng với cuộc sống, điều gì đến sẽ đến. Qua nghiên cứu kỹ càng của tôi về ngôn từ và cuộc đời của Mohandas K. Gandhi, tôi đã hiểu được tầm quan trọng của suy nghĩ bên trong đối với hành động biểu hiện ra ngoài. Khi tôi ở độ tuổi đôi mươi, Roger Fisher đã nhiệt tình giới thiệu cho tôi về đàm phán, dạy tôi về thiền, dạy học,

truyền cảm hứng cho tôi chọn nghề này như một sứ mệnh của cả cuộc đời. Tôi mãi mãi biết ơn ông cũng như là cô Aline Gray và người bạn Frank Fisher vì đã giới thiệu tôi với ông.

Kể từ thời còn là học sinh cấp ba, tôi đã rất thích đọc về triết học và sự thông thái của những người như: Plato, Lão Tử, Ramana Maharshi, v.v.. Tuy nhiên, trong những năm gần đây tôi đã có cơ hội trải nghiệm sự thông thái đó từ người bạn và cũng là người thầy của tôi, Prem Baba. Tôi vô cùng biết ơn những bài học cụ thể, sâu sắc và nhân văn của ông.

Người tôi biết ơn nhất chính là vợ tôi, Lizanne. Cô ấy luôn yêu quý và ủng hộ tôi. Cô ấy đọc các bản thảo của tôi với sự quan tâm và khích lệ. Từ Lizanne, tôi đã học được những bài học vô giá về sự biết ơn, sự nhanh trí và cảm xúc. Cô ấy cùng các con Chris, Thomas và Gabi, là sự phù hộ lớn nhất của tôi.

William Ury

Chú thích

1. Lời từ chối hoàn hảo (The Power of a Positive No), sách do Alpha Books xuất bản tháng 06/2011.

2. BATNA (Best alternative to a Negotiated Agreement): Phương án dự phòng tốt nhất để tiến tới thỏa thuận.

3. Tylenol là thuốc giảm đau có chứa acetaminophen, một phân tử đa năng có tác dụng giảm sốt, giảm đau cho trẻ đang mọc răng và làm giảm đau nhức đối với bệnh viêm khớp mãn tính.

4. The Six Day War cuộc chiến giữa Israel và các nước láng giềng Ả Rập (Ai Cập, Jordan và Syria). Các quốc gia Iraq, Ả Rập Saudi, Kuwait và Algérie cũng đóng góp quân lực và vũ khí cho các lực lượng Ả Rập.

5. Một tổ hợp những khuyết tật hoặc bất thường bẩm sinh.

6. Tổ chức phi lợi nhuận được thành lập năm 1982 bởi cựu Tổng thống Hoa Kỳ Jimmy Carter và phu nhân, nhận nhiệm vụ quan sát các cuộc bầu cử ở nước ngoài; làm trung gian hòa giải trong các cuộc khủng hoảng quốc tế; củng cố hệ thống quốc tế, khu vực và quốc gia nhằm đấu tranh cho dân chủ và dân quyền.

7. WATNA (Worst alternative to a Negotiated Agreement): Phương án dự phòng xấu nhất để tiến tới thỏa thuận.

8. Nhà chính trị người Anh, nổi tiếng nhất với cương vị Thủ tướng Anh trong Thế chiến II.

9. Special Weapons And Tactics: Một đơn vị chiến thuật ưu tú trong các cơ quan thi hành pháp luật. Họ được đào tạo để thực hiện các hoạt động có nguy cơ cao nằm ngoài khả năng của lực lượng cảnh sát thông thường như: thực hiện giải cứu con tin và các hoạt động chống khủng bố, phục vụ bắt giữ tội phạm có độ nguy hiểm cao và tội phạm có vũ trang hạng nặng.